BUSINE$$TECH

Totul Despre PSIHOLOGIA PERSUASIUNII Influențare

AMPLIFICĂ-ȚI PUTEREA DE CONVINGERE
ȘI ÎNVAȚĂ SĂ TE APERI DE MANIPULARE

Robert B. Cialdini, Ph.D.

Dedic această carte lui Chris
Care străluceşte în ochii tatălui său

M U L Ț U M I R I

O mulțime de oameni merită mulțumirile şi aprecierea mea pentru contribuția pe care şi-au adus-o la apariția acestei cărți. Mai mulți colegi ai mei din mediul academic au citit întregul manuscris în forma sa inițială şi au făcut comentarii pertinente care au consolidat în bună măsură versiunea finală. Aceşti colegi sunt Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman şi Mark Zanna. În plus, versiunea inițială a fost citită de câțiva membri de familie şi prieteni — Richard şi Gloria Cialdini, Bobette Gorden şi Ted Hali —care mi-au oferit nu doar un foarte necesar sprijin emoțional, dar şi comentariile lor pline de substanță.

Un al doilea grup, mult mai mare, mi-a oferit sugestii utile pentru anumite capitole sau grupe de capitole: Todd Anderson, Sandy Braver, Catberine Chambers, Judy Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman şi Henry Wellman.

Anumite persoane şi-au adus aportul în mod special în stadiile de început. John Staley a fost primul expert editorialist care a recunoscut potențialul proiectului. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating şi Dan Wegner au oferit recenzii apreciative în faza inițială, ceea ce a încurajat atât autorul, cât şi editorii. William Morrow şi preşedintele de atunci al editurii, Larry Hughes, mi-au trimis o scurtă, dar entuziastă notă care a constituit un sprijin semnificativ pentru realizarea sarcinii ce-mi stătea în față. Ultima, dar nu şi cea mai puțin importantă, este Măria Guarnaschelli care a crezut de la început, la fel de mult ca şi mine, în cartea pe care voiam s-o scriu. Datorită influenței ei editoriale a rezultat această carte, mult îmbunătățită. Ii sunt extrem de recunoscător pentru îndrumarea ei pătrunzătoare şi pentru eforturile ei susținute.

În plus, aş da dovadă de neglijență dacă nu aş menționa priceperea şi eficiența lui Sally Carney în ce priveşte pregătirea manuscrisului, precum şi sfaturile înțelepte ale agentului meu literar, Robert Brandes.

În sfârşit, de-a lungul întregului proiect, cea care mi-a stat cel mai mult alături a fost Bobette Gorden care a trăit fiecare cuvânt împreună cu mine.

I N T R O D U C E R E

Acum pot să recunosc deschis. Toată viața mea am fost un tip care nu poate refuza pe cineva. De când pot să-mi amintesc am fost o pradă uşoară pentru tot felul de vânzători de fleacuri, persoane care strâng fonduri şi alții de soiul acesta. Este adevărat că numai unii dintre aceşti oameni căutau să mă înşele. Alții - reprezentanții unor anumite agenții caritabile, de pildă - aveau cele mai bune intenții. Nu are importanță. M-am trezit cu o frecvență alarmantă în posesia unor nedorite abonamente la tot felul de reviste sau a unor bilete la balul lucrătorilor din salubritate. Probabil că acest lung statut de fraier este responsabil pentru interesul meu în studierea tendinței de a te supune. Am căutat să aflu care sunt factorii care fac ca o persoană să răspundă cu „da" altei persoane şi ce tehnici sunt mai eficiente pentru obținerea acordului. M-am întrebat de ce o solicitare făcută într-un anumit fel va fi respinsă, în timp ce o formulare puțin diferită a aceleiaşi solicitări va avea succes.

Prin urmare, ca psihosociolog am început să fac cercetări privind psihologia supunerii. La început cercetarea a luat forma unor experimente efectuate, în cea mai mare parte, în laboratorul meu împreună cu colegi studenți. Am vrut să aflu ce principii psihologice influențează tendința de a te supune unei solicitări. În prezent, psihologii ştiu destul de puțin despre aceste principii - care sunt ele şi cum funcționează. Am considerat aceste principii ca fiind arme de influențare şi le vom analiza în capitolele următoare pe câteva dintre cele mai importante.

După un timp am realizat că munca mea experimentală, deşi absolut necesară, nu era suficientă. Ea nu-mi permitea să evaluez valoarea principiilor în lumea din afara laboratorului de psihologie şi a campusului studențesc unde le cercetam. A devenit clar că, dacă voiam să înțeleg pe deplin psihologia supunerii, era nevoie să lărgesc sfera cercetărilor. Era necesar să-i studiez pe profesioniştii puterii de convingere - pe acei oameni care au aplicat principiile asupra mea toată viața.

Ei ştiu ce anume funcționează şi ce nu pentru obținerea acordului. Ca în orice alt domeniu supraviețuieşte doar cel foarte bine pregătit. Sarcina acestor oameni este să ne determine să ne supunem şi câştigarea existenței lor depinde de asta. Cei care nu ştiu să-i determine pe oameni să spună „da", sunt îndepărtați curând; cei care reuşesc, rămân şi prosperă.

Desigur, profesioniştii puterii de convingere nu sunt singurii care cunosc şi folosesc aceste principii pentru a-şi atinge scopurile. Toți folosim aceste principii şi le cădem victimă, în cadrul interacțiunii noastre zilnice cu vecinii, prietenii, partenerii de viață şi copiii noştri. Dar, față de noi ceilalți, experții puterii de convingere au mult mai mult decât o înțelegere vagă a acestor principii. Gândindu-mă la toate acestea, mi-am dat seama că aceşti oameni reprezentau cea mai bogată sursa de informații despre puterea de convingere. Timp de aproape trei ani, am combinat studiile experimentale cu un program categoric mai distractiv de imersiune sistematică în lumea profesioniştilor puterii de convingere - agenți de vânzări, oameni care strâng fonduri, persoane care fac recrutări, cei care se ocupă de publicitate şi alții.

Scopul meu a fost să observ, din interior, tehnicile şi strategiile folosite cel mai des şi cu cea mai mare eficiență de către o gamă largă de specialişti ai puterii de convingere. Programul de observații a luat, uneori, forma unor interviuri cu aceşti specialişti, iar alteori a fost vorba de interviuri cu duşmanii lor naturali (ca, de pildă, ofițeri de poliție care se ocupă

de trişorii la jocuri de noroc sau reprezentanții lor pentru protecția consumatorilor). Alteori a fost vorba de o analiză intensivă a materialelor scrise prin care tehnicile de convingere sunt transmise de la o generație la alta, precum manuale de vânzări şi alte lucrări asemănătoare.

Totuşi, cel mai adesea, cercetarea mea a avut loc sub forma observației ca participant direct. Acest tip de observație este o metodă de cercetare prin care cercetătorul devine un fel de spion. Cercetătorul se infiltrează voit şi sub o falsă identitate în mediul de interes, devenind un membru cu drepturi depline al grupului ce va fi studiat.

Prin urmare, atunci când am vrut să analizez tacticile de convingere ale organizațiilor care vând enciclopedii (sau aspiratoare, sau fotografii portret, sau lecții de dans) răspundeam unui anunț din ziar pentru cursuri de instruire în vânzări şi-i lăsam să mă învețe metodele lor. Folosind abordări similare, dar nu identice, am fost în măsură să mă infiltrez în agenții de publicitate, agenții pentru relații publice şi organizații de strângere a fondurilor pentru a le cerceta tehnicile. Multe dintre faptele prezentate în această carte provin deci din experiența mea ca profesionist al puterii de convingere sau ca voluntar într-o gamă largă de organizații a căror menire este să ne facă să spunem „da".

Din ceea ce am învățat în cei trei ani de observații ca participant direct cel mai instructiv a fost să aflu că, deşi există mii de tactici diferite pe care le folosesc experții puterii de convingere pentru a face oamenii să spună „da", majoritatea se încadrează în şase categorii de bază. Fiecare dintre aceste categorii este guvernată de un principiu psihologic fundamental care conduce comportamentul uman şi prin aceasta îşi împrumută puterea acestor tactici. Cartea de față este organizată în funcție de aceste şase principii, câte unul pentru fiecare capitol.

Aceste principii - consecvența, reciprocitatea, dovada socială, autoritatea, simpatia, raritatea - sunt tratate fiecare din punctul de vedere al funcției lor în societate şi al modului în care este exploatată enorma lor putere de către profesioniştii puterii de convingere care le încorporează cu abilitate în solicitările lor pentru vânzări, donații, concesii, voturi, consimțământ etc. Merită observat că nu am inclus printre cele şase principii regula simplă a interesului material conform căreia oamenii vor să obțină cât mai mult şi să plătească cât mai puțin pentru opțiunile lor.

Prin această omisiune nu vreau să spun că dorința de a maximiza beneficiile şi a minimiza costurile nu ar fi importantă în luarea deciziilor noastre. Nici nu am vreo dovadă că profesioniştii puterii de convingere ignoră puterea acestei reguli.

Este adevărat exact contrariul: în cercetările mele, am văzut adesea experți ai puterii de convingere folosind (uneori cu onestitate, alteori fără) abordarea irezistibilă „îți pot oferi o reducere." Am optat ca în această carte sa nu tratez separat interesul material deoarece îl văd ca pe un dat motivațional, ca pe un factor subînțeles care trebuie luat în considerație, dar nu necesită o analiză extinsă.

Fiecare principiu este examinat şi din punctul de vedere al capacității sale de a produce o supunere automată din partea oamenilor, adică un impuls de a spune „da" fără a gândi mai întâi. Realitatea sugerează că ritmul mereu mai accelerat şi cantitatea zdrobitoare de informații specifice vieții moderne vor face ca această formă deosebită de supunere negândită să fie din ce în ce mai răspândită în viitor. Prin urmare, va fi tot mai important pentru membrii societății să înțeleagă exact care sunt şi cum sunt folosite armele de influențare.

A trecut câtva timp de când a fost publicată prima ediție a acestei cărți. Intre timp s-au întâmplat unele lucruri despre care simt că merită să le acord un loc în această nouă ediție. Mai întâi, cunoaştem mai mult decât înainte despre procesul de influențare. Studiul puterii de convingere şi al supunerii a avansat, iar paginile care urmează au fost adaptate pentru a reflecta acest progres. Pe lângă o aducere la zi generală a materialului, am inclus informații care a miau fost sugerate de relatările unor cititori ai primei ediții a prezentei lucrări.

Aceste comentarii evidențiază experiențele unor persoane care după ce au citit cartea au recunoscut modul în care a acționat asupra lor, într-o anumită împrejurare, unul

dintre principiile prezentate şi mi-au scris pentru a-mi descrie evenimentul. Relatările lor, care apar în secțiunea Scrisori de la cititori, aflată la sfârşitul fiecărui capitol, ilustrează cât de uşor şi cât de des putem cădea victime forței de influențare.

Doresc să mulțumesc următoarelor persoane care, fie direct, fie prin asistenții lor, au contribuit la secțiunile Scrisori de la cititori din această ediție: Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift şi Karla Vasks. în plus, aş dori să invit noii cititori să-mi trimită relatări asemănătoare pentru o posibilă publicare într-o viitoare ediție. Aceste relatări îmi pot fi trimise la: Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104.

ROBERT B. CIALDINI

Capitolul 1

ARME DE INFLUENȚARE

Orice lucru trebuie făcut atât de simplu cit este posibil,
dar nu mai simplu de atât.
ALBERT EINSTEIN

Într-o zi am primit un telefon de la o prietenă care şi-a deschis recent un magazin de bijuterii indiene în Arizona. Era uluită de o situaţie curioasă. Tocmai i se întâmplase ceva fascinant şi s-a gândit că eu, ca psiholog, i-aş putea da o explicaţie. Era vorba despre un anumit lot de bijuterii cu turcoaze pe care, la un moment dat, nu putea să-l vândă.

Era vârful sezonului turistic, magazinul era neobişnuit de asaltat de clienţi, bijuteriile cu turcoaze erau de bună calitate în raport cu preţul pe care-l cerea ea şi, cu toate acestea, nu se vindeau. Prietena mea a încercat câteva şiretlicuri specifice vânzărilor pentru a scăpa de ele. A încercat să atragă atenţia asupra lor schimbându-le locul de expunere într-o zonă centrală; nici un efect. Le-a spus vânzătorilor să le promoveze insistent şi tot fără nici un succes.

În final, în noaptea dinaintea plecării într-o călătorie pentru achiziţii în afara oraşului, exasperată fiind de situaţie, i-a mâzgălit un bilet şefei vânzătorilor: „Tot ce se află în această casetă de expunere se va vinde la X 1/2 din preţ", sperând să scape astfel de bijuteriile în cauză, chiar cu pierdere. Atunci când s-a întors, câteva zile mai târziu, n-a fost surprinsă să afle că toate bijuteriile fuseseră vândute. A fost şocată să descopere că, datorită faptului că angajata înţelesese "1/2" biletul ei mâzgălit ca fiind „2", întregul lot de bijuterii a fost vândut la un preţ dublu faţă de cel iniţial!

Şi de aceea m-a sunat pe mine. Mi-am dat seama ce s-a întâmplat şi i-am spus că, dacă voia să-i explic lucrurile cum trebuie, este bine să mă lase să îi spun o poveste. I-am povestit despre modul în care se creează o relaţie între curcani şi pui lor, fapt descoperit de o ştiinţă relativ nouă numită etologie - studiul animalelor în habitatul lor natural.

Cloştile de curcan sunt mame bune - iubitoare, atente şi protectoare. Ele îşi petrec majoritatea timpului îngrijind, încălzind, curăţând şi strângând puii sub ele. Dar există ceva neobişnuit în comportamentul lor. Practic tot acest comportament matern este declanşat de un singur lucru: sunetul scos de pui.

Alte caracteristici de identificare ca mirosul puilor, felul cum arată sau cum se simt la atingere par să joace un rol minor în declanşarea comportamentului matern. Dacă un pui scoate respectivul sunet, mama lui va avea grijă de el; dacă nu, mama îl ignoră sau câteodată chiar îl ucide.

Faptul că mamele curcan se bazează în exclusivitate pe sunetul scos de pui a fost ilustrat într-un mod spectaculos de expertul în comportament animal, M. W. Fox prin descrierea unui experiment în care au fost implicaţi o cloşcă de curcan şi un dihor împăiat.[1]

Pentru cloşcă, dihorul este un duşman natural a cărei simplă apropiere este salutată cu cârâituri, ciupituri şi zgârieturi mânioase.

Experimentatorii au constatat că, şi atunci când un dihor împăiat era tras cu o sfoară spre o cloşcă, reacţia era un atac furios şi imediat. Dar atunci când acelaşi dihor împăiat avea înăuntru un mic casetofon care reproducea sunetul puilor de curcan, mama nu doar că accepta dihorul care se apropia, dar îl şi trăgea sub ea. Atunci când casetofonul era oprit, dihorul avea parte de un nou atac violent.

Cât de ridicolă pare o femelă de curcan în această situaţie: ea va îmbrăţişa un duşman natural doar pentru că scoate sunetul specific puilor şi va neglija sau chiar îşi va omorî proprii ei pui doar pentru ca nu scot acel sunet. Curca arată ca un automat a cărui instincte materne sunt sub controlul acelui singur sunet. Specialiştii spun că acest tip de comportament este departe de a fi specific doar curcanului. Ei au reuşit să identifice modele mecanice de acţiune, la o largă varietate de specii.

Numite modele fixe de acţiune, ele pot implica secvenţe complicate de comportament ca, de pildă, ritualuri de curtare şi împerechere. O caracteristică fundamentală a acestor modele este aceea că secvenţele de comportament care-l compun apar practic în acelaşi mod şi în aceeaşi ordine de fiecare dată.

Este aproape ca şi cum aceste modele comportamentale ar fi înregistrate pe o bandă aflată în interiorul animalului. Atunci când vine timpul pentru curtare, este pusă

banda pentru curtare; când vine vremea să fie crescuți puii, este pornită banda cu comportamentul matern. Clic şi se activează comportamentul adecvat; bâzzz banda porneşte şi se derulează secvența de comportament standard.

Cel mai interesant lucru în toate acestea este modul cum se activează banda. De pildă, când un mascul acționează pentru a-şi apăra teritoriul, imixtiunea unui alt mascul din aceeaşi specie este cea care pune în mişcare banda cu comportamentul de apărare teritorială care include vigilență dârză, amenințare şi, dacă este nevoie, comportament de luptă. Dar există o ciudățenie. Nu prezența masculului rival în sine este declanşatorul, ci o anumită caracteristică, numită caracteristica declanşatoare.

Adesea, această caracteristică declanşatoare va fi doar un aspect minor în cadrul întregului reprezentat de intrus. Câteodată o nuanță de culoare poate fi caracteristica declanşatoare. Experimentele au arătat că, de exemplu, un măcăleandru mascul va acționa ca şi cum un măcăleandru rival ar fi intrat pe teritoriul său şi va ataca furios chiar şi o grămadă de pene roşii luate de pe pieptul unui măcăleandru.

În acelaşi timp, el va ignora practic o replică împăiată a unui măcăleandru mascul fără pene roşii pe piept; rezultate similare au fost obținute şi cu o altă specie de păsări cu gât albastru pentru care declanşatorul comportamentului de apărare teritorială este o anumită nuanță de albastru a penelor de pe pieptul rivalului.[2]

Înainte de a ne bucura cu îngâmfare de uşurința cu care pot fi păcălite animalele de nişte caracteristici declanşatoare care le fac să reacționeze complet nepotrivit față de o situație dată, ar trebui să înțelegem două lucruri. Mai întâi că modelele fixe de comportament, automatismele funcționează foarte bine în majoritatea timpului.

De exemplu, deoarece numai puii sănătoşi perfect normali scot acel piuit specific, este logic ca o cloşcă de curcan să răspundă cu un comportament matern doar la acel unic sunet specific.

Reacționând doar la acest singur stimul, cloştile de curcan se vor comporta aproape întotdeauna corect. Este nevoie de un trişor ca acel om de ştiință care a făcut experimentul pentru a face ca răspunsul lor automat să pară prostesc.

Al doilea lucru important de înțeles este acela că şi noi, oamenii, avem comportamente preprogramate; şi, cu toate că ele funcționează de obicei în avantajul nostru, caracteristicile declanşatoare care le activează pot fi folosite pentru a ne păcăli să le folosim în momente nepotrivite.[3]

O formă asemănătoare de acțiune umană automată a fost bine demonstrată printr-un experiment al specialistei în psihologie socială Ellen Langer de la Harvard. Un principiu bine cunoscut în legătură cu comportamentul uman spune că, atunci când cerem cuiva să ne facă o favoare, vom avea mai mari şanse de succes dacă oferim un motiv.

Oamenilor le place pur şi simplu să aibă un motiv pentru ceea ce fac. Langer a demonstrat acest fapt deloc surprinzător solicitând o mică favoare unor oameni care îşi aşteptau rândul pentru a folosi maşina de copiat a unei biblioteci. Scuzați-mă, am cinci pagini de copiat. Îmi dați voie să folosesc maşina de copiat înaintea dumneavoastră? Vă rog asta deoarece sunt foarte grăbită.

Eficiența acestei solicitări însoțite de un motiv a fost aproape totală: 94% din cei întrebați i-au permis să treacă în față. Să comparăm acest procent de succes cu rezultatul obținut când ea a spus doar: Scuzați-mă, am cinci pagini de copiat. Îmi dați voie să folosesc maşina de copiat? În această situație, doar 60% dintre cei întrebați au aprobat solicitarea ei. La prima vedere, pare că diferența crucială între cele două solicitări a fost informația suplimentară furnizată de cuvintele „deoarece sunt foarte grăbită". Dar un al treilea tip de solicitare încercat de Langer a arătat că nu acesta este adevăratul motiv. Se pare ca nu întreaga secvența de cuvinte, ci doar primul cuvânt, „deoarece", este cel care a produs diferența.

În loc să introducă un motiv rațional pentru a obține aprobarea la cel de-al treilea tip de solicitare a folosit cuvântul „deoarece" şi apoi, fără să adauge alte informații, a reafirmat doar un lucru evident: Scuzați-mă, am cinci pagini. Îmi dați voie să folosesc maşina de copiat? Vă rog asta deoarece trebuie să fac nişte copii. Rezultatul a fost că, din nou,

aproape 93% au fost de acord deşi nu a fost adăugat nici un motiv raţional şi nici o informaţie nouă pentru a justifica acordul solicitat.

La fel cum piuitul specific declanşează la curcan un răspuns matern automat - chiar când acest sunet vine de la un dihor împăiat - tot aşa cuvântul „deoarece" a declanşat automat o reacţie de supunere din partea subiecţilor psihologului Langer, chiar şi atunci când nu li se oferea nici un motiv în plus ca să se supună. Clic şi bâzzz, banda porneşte![4]

Deşi unele dintre constatările suplimentare ale lui Langer arată ca sunt multe situaţii în care comportamentul uman nu funcţionează mecanic, ca şi cum ar fi înregistrat pe bandă, este uimitor, totuşi, cât de des se întâmplă acest lucru.

De pildă să ne gândim la comportamentul bizar al clienţilor acelui magazin de bijuterii care s-au repezit la nişte bijuterii cu turcoaze numai după ce preţul lor a fost dublat din greşeală. Nu văd nici o logică pentru acest comportament decât dacă este privit ca un comportament mecanic.

Clienţii, cei mai mulţi oameni cu dare de mână aflaţi în vacanţă, având puţine cunoştinţe despre turcoaze, au folosit un principiu standard - un stereotip - pentru a-i ghida la cumpărături: „scump = bun".

Astfel, turiştii care voiau bijuterii „bune", au considerat piesele cu turcoaze ca fiind în mod sigur mai valoroase şi mai de dorit decât altele deşi nimic nu se schimbase cu excepţia preţului.

Preţul în sine a devenit o caracteristică declanşatoare semnalând calitatea; şi doar o creştere spectaculoasă a preţului a condus la o creştere spectaculoasă a vânzărilor printre cumpărătorii avizi de calitate. Clic şi bâzzz, banda porneştel

Este uşor să învinuieşti turiştii pentru deciziile lor prosteşti. Dar o privire mai atentă oferă o viziune mai îngăduitoare. Aceşti oameni crescuseră cu regula „Obţii exact ceea ce plăteşti" şi care au văzut această regulă confirmându-se mereu şi mereu în viaţa lor. Nu a durat mult ca să dea acestei reguli înţelesul „scump = bun".

Acest stereotip a funcţionat pentru ei destul de bine în trecut deoarece, în mod normal, preţul unui articol creşte în raport cu valoarea sa; de obicei, un preţ mai mare reflectă o calitate mai bună.

Aşa că, atunci când s-au aflat în situaţia de a dori să-şi procure bijuterii cu turcoaze de bună calitate fără să aibă prea multe cunoştinţe despre turcoaze, este de înţeles că ei s-au bazat pe preţ ca şi caracteristică de încredere pentru determinarea calităţii bijuteriilor.

Deşi probabil că nu au realizat acest lucru, atunci când au reacţionat numai la caracteristica preţ, ei au luat-o pe scurtătură şi şi-au asumat un mare risc. În loc să-şi mărească şansele învăţând minuţios despre aspectele care indică valoarea bijuteriilor cu turcoaze, ei s-au bazat doar pe un indiciu - acela despre care ştiau că este asociat, de obicei, cu calitatea unui articol.

Au pariat pe ideea că preţul singur le poate spune tot ce aveau nevoie să ştie. De data aceasta, pentru că cineva a confundat „1 /2" cu „2" au pariat greşit. Dar, pe termen lung, luând în consideraţie totalitatea situaţiilor din viaţa unei persoane, alegerea unei astfel de scurtături poate reprezenta cea mai raţională abordare posibilă.

Cei care se ocupă de publicitate ştiu asta şi prin reclamele create încearcă să comunice că, desigur, scump înseamnă bun. Există suficient de multe produse pe cât de scumpe pe atât de bune încât regula "scump=bun" să fie cât se poate de valabilă pentru societatea de consum şi respectată în mod automat.

De fapt, comportamentul stereotip, automat, este predominant în multe dintre acţiunile umane deoarece, în numeroase cazuri, este cea mai eficientă formă de comportament iar în alte cazuri este pur şi simplu necesar.

Noi toţi trăim într-un mediu cu influenţe extraordinar de complicate, un mediu complex aflat în rapidă schimbare. Pentru a face faţă acestui mediu, avem nevoie de scurtături. Nu este omeneşte posibil să recunoaştem şi să analizăm toate aspectele legate de fiecare persoană, eveniment şi situaţie pe care le întâlnim. Nu dispunem de timpul, energia sau capacitatea de a face aşa ceva.

De aceea trebuie să folosim foarte des stereotipuri şi reguli proprii pentru clasificarea

lucrurilor după câteva caracteristici-cheie pentru ca apoi să putem răspunde fără să gândim când apare una dintre caracteristicile declanşatoare.

Uneori comportamentul nu va fi adecvat situației, deoarece nici cele mai bune stereotipuri sau caracteristici declanşatoare nu funcționează de fiecare dată. Dar acceptam imperfecțiunea lor deoarece nu există altă alternativă.

Fără aceste stereotipuri ne-am bloca evaluând, catalogând şi adaptând în timp ce momentul acțiunii ar zbura. Şi, după toate indiciile, ne vom baza pe stereotipuri într-o măsură şi mai mare în viitor. Pe măsură ce stimulii care ne saturează viața continuă să devină mai complecşi şi mai variabili, vom depinde tot mai mult de scurtături pentru a putea face față.

Renumitul filozof britanic Alfred North Whitehead a recunoscut această caracteristică inevitabilă a vieții moderne când a afirmat că „civilizația avansează prin extinderea numărului de operațiuni pe care le putem efectua fără să ne gândim la ele". Să luăm, de exemplu, „progresul" reprezentat de cuponul pentru reduceri de prețuri care permite consumatorului să presupună că va beneficia de o achiziție cu preț redus prezentând acest cupon.

Măsura în care am învățat să operăm mecanic bazându-ne pe această presupunere este ilustrată de experiența unei firme producătoare de cauciucuri pentru automobile. Au fost expediate cupoane de reducere care, datorită unei erori de tipărire, nu ofereau nici o reducere primitorilor, dar care au produs din partea clienților un răspuns egal cu cel al cupoanelor corecte care ofereau o economie substanțială.

Ideea evidentă şi instructivă este aceea că ne aşteptăm ca aceste cupoane de reducere să realizeze două sarcini. Nu doar să ne economisească banii, dar şi să ne economisească timpul şi energia mentală necesară pentru a lua decizii.

În lumea de astăzi avem nevoie de primul avantaj pentru a face față tensiunilor financiare; dar avem nevoie şi de cel de-al doilea avantaj pentru a face față unui aspect potențial mai important: tensiunea asupra creierului.

Este ciudat că, în ciuda folosirii pe scară largă în prezent şi a conturării importanței lor tot mai mari în viitor, majoritatea dintre noi ştiu foarte puțin despre modelele de comportament automat. Poate că este aşa tocmai din cauza modului mecanic în care apar. Oricare ar fi motivul actualei situații, este vital să scoatem în evidență una dintre proprietățile acestor comportamente: ele ne fac teribil de vulnerabili față de oricine le cunoaşte modul de funcționare.

Pentru a înțelege pe deplin natura acestei vulnerabilități, să mai aruncăm o privire la cercetările etologilor. Se dovedeşte că aceşti experți în comportament care folosesc piuituri înregistrate pe banda şi grămezi de pene colorate nu sunt singurii care au descoperit cum să activeze benzile de comportament automat ale diferitelor specii.

Există un grup de organisme care au un comportament cunoscut sub numele de mimetism şi care copiază caracteristicile declanşatoare specifice altor animale în încercarea de a le păcăli şi a le face să pornească benzile comportamentale corecte într-un moment nepotrivit. Organismul mimetic va exploata acest comportament total inadecvat în propriul beneficiu.

Să luăm, de exemplu, şiretlicul fatal al femelei ucigaşe a unei specii de licurici (Photuris) aplicat masculului altei specii de licurici (Photinus). În mod logic masculii Photinus evită cu grijă contactul cu femelele Photuris, pentru că le ştiu însetate de sânge.

Dar, după secole de experiență, femelele-vânător au identificat o slăbiciune a victimelor lor - un cod special de variație a luminozității prin care membrii speciei victimă îşi comunică unul altuia că sunt gata de împerechere. Cumva, femela Photuris a descifrat codul de curtare al speciei Photinus. Imitând variația luminozității semnalelor de împerechere ale victimei, femela ucigaşă este capabilă să se ospăteze cu trupurile masculilor ale căror benzi de curtare se declanşează automat aruncându-i în îmbrățişarea morții şi nu a dragostei.

Se pare că insectele sunt cele care exploatează cel mai crunt automatismele victimelor lor; nu este ceva neobişnuit ca victimele să fie, la propriu, păcălite de moarte. Dar

apar şi forme de exploatare mai puţin dure. Există, de pildă, un mic peşte răpitor care profită de un program neobişnuit de cooperare pus la cale de membrii altor două specii de peşti.

Peşti mai mari, pe de o parte, şi o specie de peşti mult mai mici pe de altă parte, colaborează în beneficiul ambelor părţi. Peştii mici îi curăţă pe cei mari care le permit să se apropie şi chiar să le intre în gură pentru a culege ciuperci şi alţi paraziţi care s-au lipit de dinţii şi branhiile lor. Este un aranjament minunat!

Peştii cei mari sunt curăţaţi de paraziţii dăunători, iar peştii cei mici obţin cu uşurinţă hrană. În mod normal, peştii cei mari devorează orice alţi peşti mai mici care sunt atât de nesăbuiţi încât să le treacă prin apropiere. Dar când se apropie peştii curăţători, peştii cei mari se opresc brusc din mişcare şi plutesc cu gura deschisă şi aproape imobili drept răspuns la dansul unduios executat de peştii curăţători.

Acest dans pare să fie caracteristica declanşatoare care activează spectaculoasa pasivitate a peştelui cel mare. Elementul declanşator îi oferă şi micului nostru peşte răpitor şansa de a profita de ritualul de curăţire.

Acest peşte se va apropia de prădătorul mai mare copiind mişcarea unduioasă a peştelui curăţător ceea ce va produce automat o stare de linişte şi nemişcare a peştelui cel mare. Apoi micul vânător va smulge rapid o bucată bună de carne din peştele mai mare şi se va îndepărta ca o săgeată înainte ca victima năucită să-şi poată reveni.[5]

Există o puternică dar tristă asemănare cu jungla umană. Sunt şi printre noi oameni care imită caracteristici declanşatoare pentru tipurile noastre de comportament automat. Spre deosebire de secvenţele mai mult instinctive ale răspunsului animalelor, comportamentul uman automat se dezvoltă, de obicei, pe baza unor principii psihologice sau stereotipuri pe care am învăţat să le acceptăm.

Deşi forţa lor variază, unele dintre aceste principii posedă o imensă capacitate de a influenţa acţiunea umană. Am fost supuşi acţiunii lor atât de devreme în viaţă şi ele au acţionat în atâtea situaţii de atunci încoace, încât noi toţi percepem rareori la nivel conştient puterea lor. Pentru unii fiecare dintre aceste principii este o posibilă armă gata de a fi folosită - o armă de influenţare automată.

Există un grup de oameni care ştiu foarte bine care sunt armele de influenţare automată şi care le folosesc în mod obişnuit şi cu pricepere pentru a obţine ceea ce vor. Ei merg de la un eveniment social la altul, cerându-le altora să se supună dorinţelor lor; frecvenţa cu care au succes este uluitoare. Secretul eficienţei lor stă în felul în care îşi formulează cererea, în felul cum se înarmează cu una sau alta dintre armele de influenţare care acţionează în mediul social. Pentru a face aceasta, poate fi suficient un singur cuvânt bine ales care angrenează un puternic principiu psihologic şi declanşează în noi banda unui comportament automat.

Şi în mod sigur cei care exploatează comportamentul uman învaţă repede cum să profite la maxim de tendinţa noastră de a răspunde mecanic, în concordanţă cu aceste principii.

Să ne întoarcem la prietena mea, patroana magazinului de bijuterii.

Deşi ea prima dată a avut de câştigat din întâmplare, nu i-a trebuit mult timp ca să înceapă să exploateze regulat şi cu intenţie stereotipul „scump = bun". Acum, în timpul sezonului turistic, de la început ea încearcă să accelereze vânzarea unui articol greu vandabil mărindu-i substanţial preţul. Ea susţine că acest procedeu este minunat de eficient.

Atunci când îl foloseşte pentru turişti nebănuitori - aşa cum face frecvent - obţine o rată a profitului enormă. Şi chiar dacă iniţial procedeul nu are mare succes, ea marchează produsul cu „redus de la ____" şi-l vinde la preţul original profitând totuşi de reacţia la stereotipul „scump = bun" care apare în faţa preţului umflat.

Prietena mea nu este deloc originală în ce priveşte acest ultim mod de folosire a regulii „scump = bun" pentru a atrage în cursă turiştii care caută o afacere bună.

Omul de cultură şi scriitorul Leo Rosten ne dă exemplul fraţilor Drubeck, Sid şi Harry, care aveau o croitorie bărbătească în cartierul unde a crescut Rosten prin 1930. Ori

de câte ori Sid, vânzătorul, avea un nou client care încerca un costum în fața oglinzii cu trei laturi, el spunea că are o problemă de auz şi, pe când discuta cu clientul, îi cerea în mod repetat să vorbească mai tare.

De îndată ce clientul găsea un costum care-i plăcea şi întreba de preț, Sid îl striga pe fratele său, croitorul şef, care se afla în camera din spate: „Harry, cât costă acest costum?". Uitându-se pe deasupra lucrului său şi exagerând cu mult prețul adevărat al costumului, Harry răspundea cu voce tare: „Pentru costumul acela minunat din lână 100%, patruzeci şi doi de dolari.".

Pretinzând că nu a auzit şi făcându-şi mâna pâlnie la ureche, Sid întreba din nou. Harry repeta: „patruzeci şi doi de dolari". În acest moment, Sid se întorcea spre client, zicând: „Spune că douăzeci şi doi de dolari." Cei mai mulți se grăbeau să cumpere costumul şi s-o şteargă din magazin cu chilipirul înainte ca săracul Sid să descopere „greşeala".

Există mai multe caracteristici comune majorității armelor de influențare automată ce vor fi descrise în această carte. Am discutat deja despre două dintre ele: procesul aproape mecanic prin care puterea acestor arme poate fi activată, fapt din care derivă şi posibilitatea exploatării acestei puteri de către oricine ştie cum s-o declanşeze.

O a treia caracteristică este modul în care armele de influențare automata îşi împrumută forța acelora care le utilizează. Să nu se înțeleagă de aici că aceste arme sunt ca un fel de bâte mari ce-ți sar în ochi şi sunt folosite de o persoană ca s-o ciomăgească pe o alta şi s-o supună.

Procesul este mult mai sofisticat şi mai subtil. Dacă execuția este corespunzătoare, exploatatorii acestor arme n-au nevoie să mişte nici măcar un deget pentru a obține ceea ce vor. Este necesar doar sa elibereze forțele mari de influențare care există deja într-o situație şi să le îndrepte către ținta dorită. În acest sens, abordarea este asemănătoare artei marțiale japoneze numite jiu-jitsu.

O femeie care utilizează jiu-jitsu va folosi împotriva oponentului doar un minim din forța ei. În locul forței proprii, femeia va folosi acțiunea inerenta a unor legi fizice ca legea gravitației, legea pârghiilor, legea momentului mecanic, legea inerției. Dacă ştie cum şi unde să pună la lucru aceste legi, ea poate învinge cu uşurință un adversar mai puternic fizic.

La fel se întâmplă şi cu cei care exploatează armele de influențare automată care acționează în mod natural în societate. Ei pot angaja puterea acestor arme împotriva țintelor vizate în timp ce îşi folosesc la minim forța personală.

Această ultimă caracteristică a armelor de influențare permite acestui tip de exploatatori sa obțină un avantaj suplimentar enorm: capacitatea de a manipula fără să para că manipulează. Chiar şi victimele tind să considere actul lor de supunere ca fiind determinat mai degrabă de forțe naturale decât de planurile persoanei care profită de el. Iată un exemplu în acest sens. Există un principiu al percepției umane, şi anume principiul contrastului, care afectează modul în care vedem diferența dintre două lucruri atunci când sunt prezentate unul după altul. Mai simplu spus, dacă al doilea obiect este suficient de diferit față de primul, vom avea tendința să-l vedem şi mai diferit decât este în realitate.

Astfel, dacă ridicăm mai întâi un obiect uşor şi apoi un obiect greu, vom aprecia că al doilea obiect este mai greu decât dacă am fi ridicat doar obiectul greu, fără să-l ridicăm mai întâi pe cel uşor. Principiul contrastului este consacrat în domeniul psihofizicii şi se aplică nu doar percepției asupra greutății, ci tuturor felurilor de percepții. Dacă vorbim cu o femeie frumoasă la o petrecere şi apoi ni se alătură una mai puțin atractivă, a doua femeie ni se va părea încă şi mai puțin atractivă decât este în realitate.

De fapt, studiile despre principiul contrastului de percepție realizate la universitățile statelor Arizona şi Montana sugerează ca putem fi mai puțin satisfăcuți de atractivitatea fizică a iubitei sau a iubitului din cauza modului în care ne bombardează mass media cu exemple de modele nerealist de atractive.

În cadrul unui studiu, studenții au apreciat o fotografie a unui membru obişnuit al grupului, de sex opus, ca fiind mai puțin atractiv dacă au privit mai întâi reclamele dintr-o

revistă. În alt studiu, nişte studenți, colegi de cameră, au făcut aprecieri asupra fotografiei unei femei necunoscute pentru o posibilă întâlnire oarbă. Cei care au făcut aceasta în timp ce priveau serialul TV „îngerii lui Charlie" au considerat femeia pentru întâlnirea oarbă ca fiind mai puțin atractivă comparativ cu cei care au apreciat-o în timp ce se uitau la un alt program de televiziune.

După cât se pare, frumusețea ieşită din comun a femeilor din serialul „îngerii lui Charlie" au făcut ca femeia pentru întâlnirea oarbă să pară mai puțin atractivă.[6]

O simpatică demonstrație privind contrastul de percepție este folosită uneori în laboratoarele de psihofizică pentru a-i familiariza pe studenți cu acest principiu într-o manieră directă.

Fiecare student stă pe rând în fața a trei găleți cu apă: una cu apă rece, una cu apă la temperatura camerei şi una cu apă fierbinte. După ce pune o mână în apă rece şi una în apă fierbinte, studentului i se spune să bage ambele mâini simultan în găleata cu apă la temperatura camerei.

Expresia consternării amuzate care apare imediat spune totul: deşi ambele mâini sunt în aceeaşi găleată, mâna care a fost în apă rece dă senzația că ar fi acum în apă fierbinte, în timp ce mâna care a fost în apă fierbinte dă senzația că ar fi acum în apă rece. Ideea este că acelaşi lucru - în acest caz apa la temperatura camerei - poate fi făcut să pară foarte diferit funcție de natura evenimentului care l-a precedat. În mod sigur această micuță şi simpatică armă de influențare oferită de principiul contrastului nu rămâne neexploatată. Marele avantaj al acestui principiu este că, pe lângă faptul că funcționează bine, rămâne practic nedetectabil.

Cei care-l folosesc pot profita de influența lui fără să pară în vreun fel că au aranjat situația în favoarea lor. Vânzătorii de confecții cu amănuntul sunt un bun exemplu. Să presupunem că un bărbat intră într-un magazin elegant şi spune că vrea să-şi cumpere un costum în trei piese şi un pulovăr.

Dacă ai fi în locul vânzătorului, ce produse i-ai arăta mai întâi pentru a-l face să cheltuiască cât mai mulți bani? Magazinele de confecții îşi învață personalul de vânzări să vândă mai întâi articolele scumpe. Bunul simț ar sugera exact opusul: dacă un bărbat tocmai a cheltuit o mulțime de bani pentru a cumpăra un costum, el ar putea să nu dorească să mai cheltuiască foarte mulți bani şi pe un pulovăr. Dar vânzătorii ştiu mai bine.

Ei se comporta în concordanță cu ceea ce sugerează principiul contrastului: vând întâi costumul deoarece, când vine vremea să se uite la pulovere, chiar şi cele scumpe nu vor părea că au prețuri mari în comparație cu costumul deja cumpărat. Un bărbat se poate împotrivi ideii de a cheltui 95 de dolari pe un pulovăr, dar dacă tocmai a cumpărat un costum de 495 de dolari, un pulovăr de 95 de dolari nu mai pare excesiv de scump. Acelaşi principiu se aplică asupra unui bărbat care doreşte să cumpere accesorii (cămaşă, pantofi, curea) asortate la un nou costum. Contrar părerii de bun simț, faptele susțin tendințele specificate de principiul contrastului.

Analiştii în domeniul motivației vânzătorilor, Whitney, Hubin şi Murphy afirmă: „Interesant este că, şi în cazul în care un bărbat intră într-un magazin de confecții cu intenția clară de a cumpăra doar un costum, el va plăti aproape întotdeauna mai mult pentru orice fel de accesorii cumpără, dacă le achiziționează după ce a cumpărat mai întâi costumul."

Este mult mai profitabil pentru vânzători să prezinte mai întâi articolul scump, nu doar pentru că altfel ar pierde influența datorată acțiunii principiului contrastului, ci şi pentru că ar face chiar ca acest principiu să acționeze împotriva lor.

Prezentând mai întâi un produs mai ieftin şi apoi unul scump, acesta din urmă ar părea chiar şi mai costisitor decât este, un rezultat deloc dorit de majoritatea organizațiilor de vânzări. Prin urmare, exact la fel cum este posibil să faci ca apa din aceeaşi găleată să pară mai caldă sau mai rece, funcție de temperatura apei pe care ai încercat-o mai înainte, tot aşa este posibil să faci ca prețul aceluiaşi articol să pară mai mare sau mai mic, funcție de prețul unui articol prezentat mai înainte.

Folosirea inteligentă a contrastului de percepție nu este limitată în nici un caz doar la

domeniul confecțiilor. Am dat peste o tehnică ce foloseşte principiul contrastului în timp ce investigam, sub acoperire, tacticile de obținere a acordului folosite de către cei de la agențiile imobiliare. Pentru a învăța „cum se trag sforile", însoțeam într-o sâmbătă un agent imobiliar care prezenta diferite case potențialilor clienți. Agentul - pe care-l vom numi Phil - trebuia să-mi arate trucuri care să mă ajute în perioada de început.

Un lucru pe care l-am observat imediat a fost acela că, ori de câte ori Phil începea să arate case unui nou grup de potențiali clienți, el începea cu câteva case indezirabile. L-am întrebat despre asta şi a început să râdă. Aceste case erau ceea ce el numea proprietăți „aranjate". Agenția imobiliară menținea una sau două case dărăpănate pe lista ei prezentându-le cu prețuri umflate.
Nu aveau intenția să le vândă clienților ci să le arate astfel încât adevăratele proprietăți oferite de agenție să beneficieze de pe urma comparației. Nu tot personalul de vânzări folosea aceste case „aranjate", dar Phil o făcea. El spunea că îi plăcea să vadă cum ochii potențialilor clienți se luminau când le arăta casa pe care intenționa cu adevărat să le-o vândă, după ce văzuseră mai întâi câteva case prăpădite. „Casa pentru care vreau să le obțin acordul de cumpărare arată într-adevăr minunat după ce au văzut mai întâi câteva dărăpănături." Vânzătorii de automobile folosesc principiul contrastului aşteptând mai întâi până când a fost negociat prețul unei maşini noi, ca mai apoi să sugereze, unul după altul, accesorii ce pot fi adăugate. Prin prisma unei achiziții de cincisprezece mii de dolari, vreo sută de dolari sau cam aşa ceva, necesari pentru o frumusețe de radio FM, pare o sumă neînsemnată prin comparație.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru cheltuieli suplimentare cu accesorii ca geamuri fumurii, oglinzi retrovizoare duble, cauciucuri albe sau ornamente speciale pe care vânzătorul le poate propune pe rând. Şmecheria este să prezinți fiecare accesoriu independent unul de altul, astfel încât fiecare preț mic să pară neînsemnat când este comparat cu cel deja stabilit şi care este mult mai mare.

După cum o poate dovedi un cumpărător de maşini cu ceva experiență, multe prețuri care inițial păreau mici s-au umflat prin adăugarea prețurilor acelor aparent necostisitoare accesorii. În timp ce clientul stă cu contractul semnat în mână, întrebându-se ce s-a întâmplat şi negăsind pe nimeni să învinovățească în afară de sine, vânzătorul de maşini priveşte calm, cu acel zâmbet de cunoscător al unui maestru jiu-jitsu.

Am văzut cândva într-un ziar o foarte reuşită caricatură ce atrăgea atenția asupra modului în care poate fi folosit principiul contrastului pentru schimbarea percepției asupra unor evenimente neplăcute.

În caricatură era surprins momentul în care preşedintele unei companii prezenta acționarilor un raport de activitate defavorabil. Acesta pur şi simplu le cerea acționarilor nemulțumiți să raporteze pierderile companiei la imensitatea Universului. Da, un întreg Univers pentru aplicarea principiului contrastului.

SCRISORI DE LA CITITORI
De la părinții unei studente

Dragă mamă şi tată,

De când am plecat la facultate am fost cam leneşă la scris şi îmi pare rău că nu v-am scris mai devreme. O să vă povestesc totul chiar acum dar, înainte de a citi mai departe, vă rog să stați jos. Nu veți citi mai departe până nu vă aşezați jos, de acord?

Ei bine, acum îmi merge destul de bine. Fractura de craniu şi comoția cerebrală, pe care le-am căpătat când am sărit pe fereastra camerei mele pentru că s-a produs un incendiu, la puțin timp după sosirea mea aici, s-au vindecat destul de bine acum.

Am petrecut doar două săptămâni în spital şi acum pot să văd aproape normal şi mai am dureri de cap îngrozitoare doar o dată pe zi.

Din fericire, incendiul din clădire şi saltul meu de la fereastră au fost observate de un

lucrător de la staţia de benzină din apropiere şi el a fost cel care a chemat pompierii şi ambulanţa. El m-a vizitat de câteva ori la spital şi, cum n-aveam unde să locuiesc din cauză că arsese căminul studenţesc, a fost destul de amabil să mă invite să locuiesc în apartamentul lui.

De fapt, este o cameră la subsol, dar a fost drăguţ din partea lui. Este un băiat grozav, ne-am îndrăgostit unul de altul şi plănuim să ne căsătorim. Încă n-am stabilit data, dar cu siguranţă va fi înainte să se vadă că sunt gravidă.

Da, mamă şi tată, sunt gravidă. Ştiu cât de mult vă doriţi să fiţi bunici şi ştiu că veţi întâmpina cu bucurie copilul şi-i veţi acorda aceeaşi dragoste, devotament şi grijă delicată pe care mi le-aţi oferit şi mie pe când eram copil.

Motivul pentru care am întârziat căsătoria este acela că prietenul meu are o infecţie minoră care ne împiedică să trecem testele de sânge pre-maritale şi eu n-am avut grijă şi am luat infecţia de la el.

Acum că v-am spus toate astea, vreau să vă spun că n-a fost nici un incendiu în cămin, n-am avut nici o comoţie cerebrală şi nici o fractură de craniu, n-am fost internată în spital, nu sunt gravidă, nici logodită, nu am nici o infecţie şi nu am vreun prieten. Adevărul este că am luat note mici la Istoria Americii şi la Chimie şi am vrut să vedeţi aceste note din perspectiva potrivită.

Fiica voastră iubitoare, Sharon

Poate că Sharon a luat o notă mici la chimie, dar merită nota maximă la psihologie.

Capitolul 2

REGULA RECIPROCITĂȚII

Ştim cu toții cum că mai întâi trebuie să dai şi apoi să iei... şi să tot iei...

Plăteşte-ți fiecare datorie ca şi cum Dumnezeu însuşi
şi-ar fi scris nota de plată.
RALPH WALDO EMERSON

ACUM CÂȚIVA ANI, UN PROFESOR UNIVERSITAR A încercat un mic experiment. El a trimis felicitări de Crăciun unui grup de oameni absolut străini. Deşi se aştepta la o oarecare reacție, răspunsul pe care l-a primit a fost uimitor - au început să curgă felicitări de Crăciun adresate lui de către oameni care nu-l întâlniseră şi nu auziseră despre el niciodată.

Cei mai mulți dintre cei care i-au trimis o felicitare de răspuns, nu au pus întrebări niciodată despre identitatea necunoscutului profesor. Ei au primit felicitarea de la profesor clic şi bâzzz, au trimis automat o felicitare de răspuns. Deşi încercat într-o sferă restrânsă, acest studiu evidențiază foarte bine acțiunea uneia dintre cele mai puternice arme de influențare - regula reciprocității.[1]

Această regulă spune că ar trebui să încercăm să răsplătim în într-un mod asemănător gestul unei alte persoane. Dacă o femeie îți face o favoare, ar trebui, la rândul tău, să-i acorzi o favoare; daca un bărbat îți trimite un cadou de ziua ta, ar trebui să-ți aminteşti să-i trimiți, la rândul tău, un cadou de ziua lui; dacă o familie te invită la o petrecere, ar trebui să te asiguri că-i inviți şi tu la o petrecere. În virtutea regulii reciprocității, suntem obligați la răsplătirea favorurilor, darurilor, invitațiilor şi altele asemenea. Este atât de obişnuit să răspunzi în aceeaşi manieră când primeşti asemenea lucruri încât expresia „îți rămân recunoscător" a devenit sinonimă cu „mulțumesc", nu numai în limba engleză, dar şi în alte limbi.

Aspectul impresionant al regulii reciprocității şi al simțului obligației care derivă din ea constă în universalitatea pe care o are în cultura umană. Acest aspect este atât de răspândit încât, după studii intensive, sociologul Alvin Gouldner a afirmat că nu există societate umană care să nu respecte această regulă.[2]

Regula este valabilă în orice tip de societate influențează orice fel de schimburi. Într-adevăr, se prea poate ca sistemul dezvoltat de îndatorare rezultat din regula reciprocității să fie o caracteristică definitorie a culturii umane.

Cunoscutul arheolog Richard Leakey atribuie esența naturii umane sistemului de îndatorare bazat pe reciprocitate: „Suntem ființe umane pentru că strămoşii noştri au învățat să-şi împartă hrana şi cunoştințele în cadrul unei rețele oneste de obligații"[3], spune el.

Lionel Tiger şi Robin Fox, antropologi recunoscuți pentru cercetările privind condițiile socio-culturale de evoluție a speciei umane, au văzut această „rețea a îndatorării" ca un

mecanism de adaptare specific ființei umane, mecanism care a permis diviziunea muncii, schimbul diverselor forme de bunuri, schimbul unor variate servicii (făcând posibilă dezvoltarea specializării) şi crearea unei mulțimi de interdependențe care leagă indivizii în comunități de înaltă eficiență.[4]

Orientarea spre viitor, inerentă obligației, este decisivă pentru capacitatea de a produce progres social în viziunea celor doi savanți, Tiger şi Fox. Un sentiment al obligației viitoare, puternic şi împărtăşit pe scară largă, a însemnat enorm pentru evoluția societății umane deoarece a însemnat că o persoană îi poate da ceva (de exemplu, hrană, energie, asistență) alteia cu încrederea că nu va rămâne în pierdere. Pentru prima dată în istoria evoluției, un individ putea oferi o varietate de resurse fără a renunța practic la ele.

Creşterea încrederii a avut drept rezultat scăderea inhibiției naturale față de tranzacțiile care trebuie inițiate de un individ ce îşi furnizează resursele personale altuia. Au devenit posibile sisteme sofisticate şi armonioase de întrajutorare, dăruire a talentelor naturale, apărare şi schimburi comerciale care au adus imense beneficii societății care le deținea. Având asemenea consecințe evident pozitive la nivel cultural, nu este deloc surprinzător că regula reciprocității este tot mai adânc implantată în noi în timpul procesului de socializare prin care trecem toți.

Nu ştiu o ilustrare mai bună pentru cum poate principiul reciprocității să aibă efecte puternice chiar şi după o lungă perioadă de timp decât povestea uimitoare a cinci mii de dolari, ajutor social care a fost trimis de cetățenii din Mexic oamenilor nevoiaşi din Etiopia.

În 1985, Etiopia putea susține pe drept cuvânt că era supusă celor mai mari suferințe şi lipsuri din lume. Economia ei era în ruină. Aprovizionarea cu hrană era devastată de ani de secetă şi război intern. Locuitorii ei mureau cu miile datorită foametei şi bolilor. În această situație, nu am fost surprins să aflu despre o donație de cinci mii de dolari din partea celor din Mexic pentru acea țară aflată în adâncă sărăcie.

Dar îmi amintesc cum am rămas cu gura căscată citind într-un scurt articol de ziar că se insista ca ajutorul să se întoarcă de unde venise. Oficialitățile Crucii Roşii etiopiene au hotărât să trimită banii înapoi pentru ajutorarea victimelor cutremurului care avusese loc în acel an în Mexico City.

Este în acelaşi timp o năpastă personală şi o binecuvântare profesională că, ori de câte ori sunt nedumerit de vreun aspect al comportamentului uman, mă simt împins sa cercetez mai profund. În acest caz, am căutat să descopăr o relatare completă a poveştii. Din fericire, un jurnalist care a fost la fel de uluit ca şi mine de acțiunea etiopienilor a cerut o explicație. Răspunsul pe care l-a găsit este o confirmare elocventă a principiului reciprocității: în ciuda nevoilor enorme care subjugau Etiopia, banii au fost trimişi înapoi pentru că Mexic mai ajutase Etiopia şi în 1935, când fusese invadată de Italia. Având această informație am continuat să mă simt copleşit dar nu am mai fost nedumerit.

Necesitatea de a întoarce o favoare a depăşit mari diferențe culturale, depărtarea, foametea acută şi interesul propriu imediat. Mai simplu spus, chiar şi după o jumătate de secol, împotriva tuturor forțelor adverse, recunoştința a triumfat.

Nu este nici o îndoială că societățile umane dobândesc un avantaj cu adevărat semnificativ respectând regula reciprocității şi, prin urmare, ele se asigură că membrii lor sunt instruiți s-o respecte şi să creadă în ea.

Fiecare dintre noi a fost învățat să se conformeze acestei reguli şi fiecare cunoaşte sancțiunile sociale şi disprețul aplicat oricui o încalcă. Eticheta pe care o punem unei asemenea persoane este încărcată de conotații negative - mitocan, ingrat, nerecunoscător. Deoarece există un dezgust general pentru cei care iau şi nu fac nici un efort să dea înapoi, vom fi dispuşi deseori să facem concesii nejustificate pentru a evita să fim considerați ca făcând parte dintre cei nerecunoscători.

Tocmai spre astfel de concesii vom fi conduşi deseori de indivizi care încearcă să câştige de pe urma spiritului nostru de recunoştință. Pentru a înțelege cum poate fi exploatată regula reciprocității de către cei care o recunosc ca fiind o sursă reală de influență, ar trebui să examinăm cu atenție un experiment realizat de profesorul Dennis Regan de la Cornell University.[5]

Subiectul care participa la experiment trebuia să evalueze, împreună cu un alt subiect, calitatea unor picturi ca parte a unui aşa-zis experiment de „evaluare artistică". Al doilea subiect - pe care-l vom numi Joe - era, de fapt, asistentul doctorului Regan.

Cu scopul de a demonstra cum acționează regula reciprocității, experimentul a presupus două situații diferite. Într-una din situații, Joe îi făcea câteva mici favoruri, nesolicitate, adevăratului subiect. Într-o scurtă pauză de odihnă, el a părăsit camera pentru câteva minute şi s-a întors cu două sticle de Coca-Cola, una pentru sine şi una pentru subiect, spunând: „L-am întrebat (pe conducătorul experimentului) dacă pot să-mi cumpăr o Cola, el a spus că este în regulă, aşa că am cumpărat o sticlă şi pentru tine".

În cealaltă situație studiată, Joe nu i-a făcut subiectului nici o favoare; el s-a întors după pauza de două minute cu mâinile goale. în toate celelalte privințe, Joe s-a comportat identic în ambele tipuri de situații.

Mai târziu, după ce toate picturile au fost evaluate şi conducătorul experimentului a părăsit pentru un timp camera, Joe i-a cerut subiectului să-i facă o favoare personală. El a mărturisit că vindea bilete de tombolă şi că, dacă vindea cele mai multe bilete, ar fi câştigat un premiu de 50 de dolari. Solicitarea făcută de Joe subiectului era ca acesta să cumpere câteva bilete de tombolă la prețul de 25 de cenți bucata: „Oricâte ai cumpăra ar fi de ajutor şi cu cât mai multe, cu atât mai bine.".

Constatarea esențială a studiului privea numărul de bilete pe care le cumpărau subiecții în cele două situații diferite. Fără îndoială, Joe a avut mult mai mult succes în vânzarea biletelor de tombolă subiecților care se bucuraseră anterior de o favoare din partea lui. S-ar părea că, simțindu-se datori, aceşti subiecți au cumpărat de două ori mai multe bilete față de cei care nu primiseră anterior nici o favoare.

Deşi studiul lui Regan reprezintă o demonstrație destul de simplă despre felul cum funcționează regula reciprocității, el ilustrează mai multe caracteristici importante ale acestei reguli. O dată ce le analizăm mai amănunțit ne vor ajuta să înțelegem cum poate fi utilizată în mod profitabil regula reciprocității.

Regula reciprocității este atotputernică

Unul dintre motivele pentru care regula reciprocității poate fi folosită atât de eficient ca instrument pentru obținerea acordului altor persoane este puterea ei. Regula reciprocității posedă o putere teribilă producând deseori un răspuns afirmativ la o solicitare care ar fi refuzată cu siguranță dacă nu ar exista un sentiment de îndatorare.

Unele dovezi despre modul cum forța acestei reguli poate învinge alți factori care, în mod normal, influențează aprobarea unei solicitări, pot fi văzute într-un al doilea rezultat al studiului lui Reagan. Pe lângă interesul său în ce priveşte impactul regulii reciprocităţi asupra obținerii unui acord, Reagan a mai fost interesat să observe felul cum simpatia pentru o persoană afectează tendința de a aproba solicitarea acelei persoane. Pentru a evalua cum a afectat simpatia față de Joe deciziile subiecților de a cumpăra bilete la tombolă, Reagan le-a cerut să completeze mai multe fişe de evaluare care indicau cât de mult îl simpatizează pe Joe.

Apoi a comparat gradul lor de simpatie cu numărul de bilete pe care le cumpăraseră de la Joe. A existat o tendință semnificativă ca subiecții să cumpere cu atât mai multe bilete de tombolă cu cât îl simpatizau mai mult pe Joe.

Acest rezultat, luat ca atare, nu este deloc surprinzător. Majoritatea dintre noi ar fi ghicit că oamenii sunt mai dornici să facă o favoare unei persoane pe care o simpatizează.

Lucrul cel mai interesant în legătură cu experimentul lui Reagan este acela că relația între simpatie şi obținerea acordului a fost complet anulată în situația în care subiecții au primit o Cola de la Joe. Pentru cei care-i datorau o favoare, nu a fost important dacă îl simpatizau sau nu; ei au avut un sentiment de obligație de a-i înapoia favoarea şi aşa au şi procedat. Subiecții care au declarat că nu-l plac pe Joe au cumpărat tot atâtea bilete de tombolă câte cumpăraseră şi cei care au indicat că îl plac.

Regula reciprocității este atât de puternică încât, pur şi simplu, a anihilat influența unui factor - simpatia pentru solicitant - care afectează în mod normal decizia de a-ți da acordul.

Să analizăm care sunt implicațiile. Oameni care în mod obişnuit ne displac - agenți de vânzări dubioşi sau nedoriți, cunoştințe dezagreabile, reprezentanți ai unor organizații ciudate sau necunoscute - îşi pot spori mult şansele de a ne determina să facem ce doresc ei acordându-ne doar o mică favoare înainte de a ne face o solicitare. Să luăm un exemplu cu care mulți dintre americani s-au întâlnit deja. Societatea religioasă Hare Krişna este o sectă având rădăcini vechi de secole în oraşul indian Calcutta.

Dar povestea ei spectaculoasă în era modernă a început în anii 1970 când a cunoscut o dezvoltare remarcabilă, nu numai în ce priveşte numărul adepților, ci şi în ceea ce priveşte bogăția şi proprietățile. Creşterea economică a fost finanțată printr-o varietate de activități, dintre care activitatea principală şi încă cea mai vizibilă este solicitarea de donații pe care o fac membrii Societății în locuri publice. În prima perioadă a istoriei acestui grup în SUA, solicitarea de contribuții s-a făcut într-o manieră memorabilă pentru oricine a văzut-o. Grupuri de adepți ai lui Krişna - adesea cu capul ras şi purtând nişte veşminte largi, sandale, mătănii şi tălăngi - cutreierau străzile cântând monoton şi legănându-se la unison în timp ce cerşeau bani.

Deşi era foarte eficientă în ceea ce priveşte captarea atenției, această formulă de strângere de fonduri n-a funcționat prea bine. Americanul mediu îi considera pe adepții Krişna ca fiind nişte ciudați, ca să nu spunem mai mult, şi nu era dornic să le dea bani pentru a-i sprijini. Societății Krişna i-a devenit clar destul de repede că are o problemă de relații publice.

Oamenilor cărora li se cereau contribuții nu le plăcea cum arătau adepții Krişna, cum erau îmbrăcați şi cum acționau. Dacă societatea Krişna ar fi fost o organizație comercială obişnuită, soluția ar fi fost simplă: schimbarea lucrurilor care nu plac publicului. Dar Hare Krişna este o organizație religioasă, iar modul în care arată membrii, se îmbracă şi acționează este legat în parte de factori religioşi.

Deoarece în orice confesiune, factorii religioşi sunt rezistenți la schimbare din considerente practice, conducerea societății Krişna s-a confruntat cu o adevărată dilemă. Pe de o parte existau credințe, moduri de îmbrăcare şi de taiere a părului care aveau o semnificație religioasă; pe de altă parte sentimentele mai puțin pozitive ale publicului american față de aceste lucruri amenințau bunăstarea financiară a organizației. Cum să procedeze?

Decizia adepților Krişna a fost strălucită. Ei au schimbat tactica de strângere a fondurilor într-una care făcea să nu Fie necesar ca persoanele țintă să aibă sentimente pozitive față de solicitanți. Ei au început să folosească un procedeu de solicitarea a donațiilor care folosea regula reciprocității şi care, după cum a demonstrat studiul lui Reagan, este suficient de puternică pentru a învinge factorul lipsei de simpatie pentru solicitant. Noua strategie implică tot solicitarea de fonduri în locuri publice cu mult trafic pedestru (aeroporturile sunt favorite), dar acum, înainte de a solicita o donație, persoanei țintite i se dă un „cadou" — o carte (de obicei, Bhagavad Gita), revista societății Back to Godhead sau, în versiunea de cost cea mai eficientă, o floare. Trecătorul neavizat care se trezeşte cu o floare pusă în mână sau prinsă la haină n-o poate da înapoi sub nici un motiv, chiar daca insistă că n-o vrea. „Nu, este darul nostru pentru tine," spune solicitantul, refuzând să accepte darul înapoi.

Numai după ce adeptul Krişna a implicat astfel forța regulii reciprocității pentru a influența situația, persoanei țintă i se cere o contribuție pentru societatea Krişna. Această strategie, de a da înainte de a solicita, i-a adus un succes teribil societății Krişna generând câştiguri economice la scară mare şi finanțarea unor construcții ca temple, afaceri, case, şi alte proprietăți aparținând celor trei sute douăzeci şi unu de centre din Statele Unite şi din străinătate.

Ca persoană din afară, este instructiv să vezi cum regula reciprocității a început să-şi micşoreze utilitatea pentru adepții Krişna, nu pentru că ar fi mai puțin puternică în

societate, ci pentru că am găsit căi de a-i împiedica pe adepții Krişna să-i folosească influența asupra noastră.

După ce au căzut victimă tacticii lor o dată, mulți călători sunt acum vigilenți față de prezența în aeroporturi şi gări a solicitanților îmbrăcați în veşmintele societății Krişna şi îşi "ajustează" drumul pentru a evita întâlnirea cu ei sau se pregătesc dinainte să se apere de „cadourile" solicitanților.

Deşi societatea Krişna a încercat să contracareze această vigilență sporită instruindu-şi adepții să se îmbrace modern şi îngrijit pentru a evita recunoaşterea imediată atunci când cer contribuții (unii chiar duc genți de voiaj sau geamantane, ca şi cum ar fi călători obişnuiți nici măcar această deghizare nu mai este eficientă pentru secta Krişna.

Prea multe persoane cunosc acum trucul pentru a mai accepta în locuri publice cadouri nesolicitate. Mai mult, administratorii aeroporturilor au inițiat o serie de acțiuni concepute spre a ne preveni asupra adevăratei identități şi a intențiilor membrilor Krişna.

Astfel, este acum o practică obişnuită de a restrânge activitatea solicitanților Krişna la anumite zone ale aeroportului şi de a face cunoscut publicului că membrii Krişna acționează în acele zone. Faptul că am ales să luptăm cu adepții Krişna mai ales prin evitare în loc să ne opunem forței oferirii unor daruri este o dovadă a valorii regulii reciprocității pentru societate. Regula reciprocității, care face ca tactica lor să fie eficientă, este prea puternică - şi benefică societății - ca să dorim s-o încălcăm.

Politica este o altă arenă în care regula reciprocității îşi demonstrează puterea. Tactica reciprocității apare la toate nivelurile:

- La vârf, oficialii aleşi se angajează în „rostogolirea buşteanului" adică într-un schimb de favoruri care fac din politică un loc de ciudate coterii. Votul nejustificat al unuia dintre reprezentanții aleşi pentru promovarea unei legi sau a unei măsuri poate fi interpretat adesea ca o favoare întoarsă celui care a promovat legea. Analiştii politici au fost uimiți de capacitatea lui Lyndon Johnson de a trece prin Congres atât de multe proiecte de legi, chiar de la începutul mandatului său. Chiar şi membrii ai Congreşului despre care se credea că se vor opune puternic propunerilor sale ajungeau să le voteze.
  cercetare mai atentă a analiştilor politici a dezvăluit că nu priceperea politică a lui Johnson era cauza, ci numărul mare de favoruri pe care a avut abilitatea să le ofere altor congresmeni în timpul multilor ani în care a deținut puterea în Cameră şi în Senat. Ca Preşedinte, el a fost capabil să obțină votul Senatului pentru un număr cu adevărat remarcabil de legi într-un timp scurt apelând la întoarcerea unor favoruri. Este interesant că tot regula reciprocității poate fi făcut responsabilă de problemele pe care le-a avut Jimmy Carter cu aprobarea de către Congres a programului său, în prima perioadă a administrației sale, în ciuda puternicei majorități democrate atât în Camera, cât şi în Senat. Carter a venit la Casa Albă din afara cercurilor conducătoare din Congres. El şi-a făcut campanie ca reprezentant al celor din afara Washington-ului, accentuând că nu este îndatorat nimănui din acele cercuri. Mare parte din dificultățile sale legislative pe care le-a avut la începutul mandatului pot fi puse pe seama faptului că nimeni din acele cercuri nu îi era îndatorat iui.

- La un alt nivel, putem recunoaşte puterea regulii reciprocității în disponibilitatea corporațiilor şi a persoanelor fizice de a oferi daruri şi favoruri oficialităților din justiție şi din corpul legislativ, precum şi în seria de restricții legale adoptate împotriva unor asemenea daruri şi favoruri.
  Chiar şi în cazul contribuțiilor politice legale, acumularea de obligații se află adesea la temelia scopului declarat de a susține un candidat favorit. O privire asupra listei firmelor şi organizațiilor care contribuie în egală măsură la campaniile Ambilor candidați favoriți în alegerile importante reprezintă dovada existenței unor asemenea motive. Un sceptic care cere o dovadă directă despre întoarcerea favorurilor aşteptată de cei care fac contribuții politice, ar trebui să se gândească la Charles H. Keating Jr., care a recunoscut acest lucru cu toată sinceritatea, şi care a fost ulterior

declarat vinovat pentru multiple acuzații de fraudă în conturile de economii ale țarii şi dezastrul privind împrumuturile externe. Fiindu-i adresată întrebarea dacă a existat vreo legătură între cei 1,3 milioane dolari cu care a contribuit la campaniile a cinci senatori şi acțiunile ulterioare ale acestora în interesul său împotriva unor legi federale, el a afirmat: „Vreau s-o spun în modul cel mai deschis: Cu siguranță am sperat să existe o legătură."

- La nivelul cel mai de jos, organizațiile politice locale au învățat că principalul mod de a-şi păstra candidații în fotoliile lor este să se asigure că ei furnizează votanților o gamă largă de mici favoruri. Agenții electorali de circumscripție din multe oraşe lucrează încă eficient în această manieră.

Dar cetățenii obişnuiți nu sunt singurii care oferă sprijin politic contra unor mici favoruri personale. În timpul primei faze a campaniei prezidențiale din 1992, actrița Sally Kellerman a fost întrebată de ce şi-a asociat numele şi eforturile posibilului candidat democrat Jerry Brown.

Răspunsul ei a fost: "Acum douăzeci de ani, i-am rugat pe zece din prietenii mei să mă ajute să mă mut. El a fost singurul care a venit."

Desigur, acțiunea regulii reciprocității poate fi observată şi în domeniul comercial. Deşi numărul exemplelor posibile este mare, să analizăm două exemple familiare legate de „mostrele gratuite". Ca tehnică de marketing, mostrele gratuite au o istorie lungă în care şi-au dovedit eficiența.

În majoritatea cazurilor, o cantitate mică din produsul respectiv este oferită potențialului client în scopul declarat de a-i permite să-l încerce şi să vadă dacă îi place. Fireşte, aceasta este o dorință justificată a producătorului: să demonstreze publicului calitățile produsului. Cu toate acestea, frumusețea mostrei gratuite consta în faptul ca este în acelaşi timp un dar şi astfel poate antrena regula reciprocității. Într-o adevărată manieră jiu-jitsu, promotorul care oferă mostre gratuite poate elibera forța naturală a îndatorării inerentă unui dar, în timp ce îşi păstrează aparența inocentă că are doar intenția de a informa.

Un loc favorit pentru oferirea de mostre gratuite este un magazin universal unde clienților li se oferă adesea cubulețe dintr-un anumit sortiment de brânză sau salamuri pentru a le încerca. Multor oameni li se pare dificil să accepte o mostra de la un asistent întotdeauna zâmbitor, să înapoieze scobitoarea şi să plece.

Ei cumpără mai degrabă o cantitate din produsul respectiv chiar dacă nu le-a plăcut în mod special. O variantă foarte eficientă a acestui procedeu de marketing este ilustrată de cazul unui vânzător dintr-un magazin universal din Indiana, citat de Vance Packard în The Hidden Persuaders, care a vândut uluitoarea cantitate de 500 kg de brânză în doar câteva ore scoțând brânza afară şi invitând clienții să-şi taie singuri felii ca mostre gratuite pe care sa le guste.

O variantă diferită a tacticii mostrei gratuite este folosită de corporația Amway, o companie cu o creştere rapidă care produce şi distribuie, printr-o vastă rețea de vânzări directe, produse pentru gospodărie şi îngrijire personală. Compania, care a crescut de la o mică afacere desfăşurată într-un subsol, aşa cum era acum câțiva ani, a ajuns acum o afacere cu o cifră de vânzări de un miliard şi jumătate de dolari pe an, foloseşte un set de mostre. Acest set conține mostre din produsele Amway — sticle cu lac de mobilă, detergenți, şampon, spray dezodorizant sau pentru insecte, lichid pentru curățat geamuri — care sunt duse la client într-o geantă special concepută sau, pur şi simplu, într-o pungă de plastic.

Manualul confidențial pentru o carieră de succes în Amway îi învață pe vânzători să lase setul de mostre acasă la un client „pentru 24, 48 sau 72 de ore fără nici un cost sau obligație şi să-i spună să încerce produsele... Este o ofertă pe care nimeni nu o poate refuza.". La sfârşitul perioadei de încercare, reprezentantul Amway se întoarce şi ia comanda pentru acele produse pe care clientul vrea să le cumpere.

Deoarece puțini clienți folosesc, într-un timp atât de scurt, întregul conținut al unui

recipient, chiar şi dintr-un singur produs, reprezentantul poate lua produsele rămase în setul de mostre pentru a le prezenta următorului potențial client aflat în casa vecină sau peste stradă şi procesul reîncepe. Mulți reprezentanți Amway au mai multe seturi de produse care circulă în zona lor în acelaşi timp.

Desigur, acum noi ştim deja că un client care a acceptat să folosească setul de mostre a fost atras în capcana influenței regulii reciprocității. Mulți asemenea clienți cedează unui sentiment de obligație şi comandă acele produse pe care le-au încercat şi din care au consumat chiar şi parțial.

Şi, desigur, Amway Corporation ştie că aşa vor sta lucrurile. Chiar şi într-o corporație cu un excelent coeficient de creştere ca Amway, setul de mostre a dus la creşteri remarcabile în ce priveşte vânzările. Rapoarte ale distribuitorilor către firma mamă vorbesc despre un efect remarcabil:

> De necrezut! Niciodată n-am văzut un asemenea entuziasm. Produsele se vând cu o viteză incredibilă şi de abia am început.... Distribuitorii din zona noastră au folosit seturile de mostre şi am înregistrat o creştere uluitoare a vânzărilor (de la un distribuitor din Illinois).
>
> Cea mai grozavă idee de vânzări cu amănuntul pe care am folosit-o vreodată!... Clienții cumpără, în medie, cam jumătate din produsele din setul cu mostre atunci când mergem să-l ridicăm... într-un cuvânt, este formidabil! Nu am văzut niciodată un răspuns ca acesta în întreaga noastră organizație (de la un distribuitor din Massaschusettes).

Distribuitorii Amway s-au declarat uluiți - desigur, fericiți, dar cu toate acestea uluiți - de puterea senzațională a setului de mostre. Fireşte, după ce am parcurs împreună informațiile despre cum funcționează regula reciprocității, eu şi cu voi nu avem de ce să fim surprinşi. Regula reciprocității guvernează multe situații de pură interacțiune interumană, situații în care nu se pune nici problema banilor, nici a schimburilor comerciale. Probabil că ilustrarea mea favorită a enormei forțe pe care o exercită arma de influențare care este reciprocitatea vine tocmai dintr-o asemenea situație.

Omul de ştiință european, Eibl-Eibesfeldt a făcut o relatare despre un soldat german din al doilea război mondial a cărui sarcină era să captureze soldați inamici pentru a-i interoga. Datorită stării de război, era extrem de dificil ca o armată să treacă peste fâşia de pământ aşa-zisă a nimănui care se află între pozițiile ocupate de cele doua forțe inamice; dar nu era la fel de dificil ca un singur soldat să se târască peste această fâşie de pământ şi să se strecoare în pozițiile inamice ca să culeagă informații sau să ia prizonieri.

Armatele care au participat la al doilea război mondial aveau experți care procedau astfel în mod regulat pentru a captura vreun soldat inamic care era apoi supus la interogatorii. Expertul german din povestea noastră realizase deseori cu succes asemenea misiuni şi a fost trimis din nou.

O dată în plus el a trecut cu pricepere peste zona neutră dintre pozițiile inamice şi a surprins un soldat singur aflat în tranşeea lui. Soldatul, care nu avea nici o bănuială şi mânca în acel moment, a fost dezarmat cu uşurință. Captivul speriat, având în mână doar o bucată de pâine, a făcut atunci probabil cel mai important gest din viața lui. El i-a întins inamicului o bucată din pâinea lui. Atât de afectat a fost germanul de acest dar încât nu şi-a mai putut îndeplini misiunea.

El l-a părăsit pe binefăcătorul său şi s-a întors cu mâna goală, gata să înfrunte mânia superiorilor săi.

O evidențiere la fel de fascinantă a puterii reciprocității vine din relatarea unei femei care şi-a salvat viața, nu prin oferirea unui dar, aşa cum a făcut soldatul capturat, ci refuzând un dar şi obligațiile puternice care ar fi venit o dată cu el. Femeia, pe nume Diane Louie, era o locuitoare a aşezării Jonestown din Guyana, când, în noiembrie 1978, conducătorul aşezării, Jim Jones, a chemat la sinuciderea în masă a tuturor rezidenților iar majoritatea s-au supus şi au băut dintr-o cadă un lichid otrăvit. Diane Louie nu s-a supus

ordinului pe care l-a dat Jones şi a fugit în junglă.
Ea atribuie dorința ei de a proceda astfel unui refuz anterior de a accepta favoruri speciale din partea lui Jones atunci când avusese nevoie. Ea a declinat oferta acestuia de a primi hrană specială în timp ce era bolnavă deoarece „ştiam că o dată ce acceptam privilegiile oferite eram în puterea lui. Nu am vrut să-i datorez nimic".

Regula reciprocității obligă la datorii nedorite

Anterior am sugerat că regula reciprocității funcționează într-o astfel de manieră încât, atunci când acceptăm mai întâi o favoare din partea unor persoane necunoscute, chiar dacă ne displac sau nu sunt binevenite, aceste persoane au mai multe şanse de a obține acordul nostru pentru solicitările lor. Totuşi, mai există un aspect al regulii reciprocității, pe lângă puterea ei, care permite apariția acestui fenomen.

O persoană ne poate declanşa un sentiment de îndatorare facându-ne o favoare nesolicitată. Am menționat că regula reciprocității susține doar că ar trebui să oferim altora genul de servicii pe care şi ei ni le-au oferit nouă; ea nu susține că trebuie să fi solicitat ceea ce am primit pentru a ne simți obligați să răsplătim gestul. De pildă, Organizația Veteranilor Invalizi din America relatează că o simplă scrisoare de apel pentru donații produce o rată de răspuns de 18%.

Dar atunci când scrisoarea mai conține şi un dar nesolicitat (de obicei etichete autocolante personalizate pentru adresă), rata de succes aproape se dublează crescând la 35%. Aceasta nu înseamnă că nu vom simți o obligație mai puternică de a înapoia o favoare pe care am cerut-o, ci doar că solicitarea unei favori nu este absolut necesară pentru a produce un sentiment de îndatorare.

Dacă reflectăm puțin la scopul social al regulii reciprocității, putem vedea de ce lucrurile trebuie să se întâmple aşa. Regula reciprocității a fost stabilită pentru a promova dezvoltarea relațiilor de egalitate între indivizi, astfel încât o persoană să poată iniția o relație de schimb fără să se teamă ca va ieşi în pierdere.

Pentru ca regula reciprocității să servească acestui scop, atunci o prima favoare nesolicitată trebuie sa aibă capacitatea sa creeze o obligate. Am mai spus ca relațiile reciproce conferă un avantaj extraordinar culturilor care le încurajează şi că, drept urmare, vor fi exercitate presiuni puternice pentru a întări certitudinea ca regula reciprocității îşi îndeplineşte scopul. Atunci nu-i de mirare ca reputatul antropolog francez Marcel Mauss, descriind presiunile sociale ce reglementează procesul oferirii de daruri în cultura umana, poate afirma că: ,,Există obligația de a da, obligația de a primi şi obligația de a te achita de obligații."[6].

Deşi obligația de a te achita de obligații constituie, de fapt, esența regulii reciprocității, obligația de a primi este cea care face ca această regulă sa fie atât de uşor de exploatat.

Obligația de a primi reduce capacitatea noastră de a alege persoanele cărora dorim sa le fim îndatorate şi pune puterea de a face această alegere în mâinile altora.

Să reexaminăm câteva exemple anterioare pentru a înțelege cum funcționează procesul. Mai întâi, să ne întoarcem la studiul lui Reagan din care am aflat că favoarea care i-a determinat pe subiecți să dubleze numărul biletelor de tombola cumpărate de la Joe a fost una nesolicitată.

În mod voit, Joe a părăsit camera şi a cumpărat o Coca-Cola pentru el şi una pentru subiect. Este uşor de văzut de ce ar fi fost nepotrivit să-i refuzi favoarea lui Joe: Joe şi-a cheltuit deja banii; o băutura răcoritoare era o favoare potrivită în aceasta situate, mai ales ca Joe îşi cumpărase şi lui una; ar fi fost considerat nepoliticos să refuzi gestul atent al lui Joe.

Cu toate acestea, primirea sticlei de Coca-Cola a produs o îndatorare care s-a manifestat în mod evident când Joe şi-a anunțat dorința de a vinde câteva bilete de tombolă. Merita observată importanța inegalitate din această interacțiune umană: toate

alegerile cu adevărat libere îi aparțineau lui Joe.

El a ales forma favorii inițiale şi tot el a ales forma favorii de răspuns. Desigur, cineva poate să spună că subiectul avea alegerea să spună „nu" ambelor oferte făcute de Joe. Dar aceste alegeri ar fi fost dificile. A spune „nu" în ambele momente i-ar fi cerut subiectului să se manifeste împotriva forțelor culturale care favorizează aranjamentele reciproce, forțe pe care maestrul Joe le-a folosit în propriul interes.

Măsura în care chiar şi o favoare nesolicitată, o dată primită, poate produce îndatorare este bine ilustrată de tehnicile de solicitare ale adepților Krişna. În timpul observațiilor sistematice asupra strategiilor de solicitare a unor contribuții de către adepții Krişna pe teritoriul unor aeroporturi, am înregistrat o varietate de reacții ale persoanelor țintă. Una dintre cele mai obişnuite reacții are loc după cum urmează. Un vizitator al aeroportului - să spunem un om de afaceri - merge grăbit printr-o zonă foarte aglomerată.

Adeptul Krişna îi iese in față şi îi oferă o floare. Persoana luată prin surprindere o ia.[7] Aproape imediat încearcă s-o dea înapoi spunând ca nu vrea floarea. Adeptul îi răspunde că este un dar din partea Societății Krişna şi că o poate păstra... şi o donație spre a susține bunul mers al Societății Krişna ar fi apreciată. Persoana țintă protestează din nou: „Nu vreau floarea asta. Uite, ia-o.". Şi din nou adeptul Krişna refuză: „este darul nostru pentru dumneavoastră, domnule.".

Pe fața omului de afaceri se vede limpede o stare conflictuală. Să păstreze floarea şi să plece fără să ofere nimic în schimb, sau să cedeze presiunii exercitate de regula reciprocității adânc înrădăcinate şi să dea nişte bani? Curând, conflictul se extinde de la fața lui la ținută. El se apleacă spre spate părând că vrea să se elibereze de "binefăcător", dar este tras înapoi de puterea regulii reciprocității.

Încă o dată corpul încearcă să se îndepărteze, dar fără nici un folos, nu se poate elibera. Dă din cap cu resemnare, cotrobăie prin buzunar şi scoate un dolar sau doi care sunt acceptați binevoitor. Acum poate pleca liber şi chiar asta face ținând darul in mana pana când întâlneşte un coş de gunoi în care aruncă floarea.

Din pură întâmplare, am fost martorul unei scene care demonstrează că adepții Krişna ştiu foarte bine cât de des darurile lor nu sunt dorite de oamenii care le primesc. Acum câțiva ani, în timp ce-mi petreceam ziua observând activitatea unui grup de adepți Krişna pe aeroportul din Chicago, am observat ca o femeie din grup părăsea frecvent zona centrală şi se întorcea cu mai multe flori pentru a-şi aproviziona tovarăşii. S-a întâmplat că am hotărât să fac o pauză chiar în momentul în care femeia pleca într-una din misiunile ei de aprovizionare.

Deoarece nu aveam altceva mai bun de făcut, am urmărit-o. Călătoria ei s-a dovedit a fi pe ruta coşurilor de gunoi. Ea mergea de la un coş la altul în zona din imediata apropiere pentru a culege florile care fuseseră aruncate de persoanele asaltate de membrii Krişna. Apoi se întorcea cu florile recuperate (unele fuseseră folosite de cine ştie câte ori!) şi le distribuia tovarăşilor ei spre a fi reciclate profitabil în procesul de implicare a regulii reciprocității.

Lucrul care m-a impresionat cu adevărat în toată această poveste a fost acela că majoritatea florilor aruncate au adus donații din partea oamenilor care le aruncaseră. Regula reciprocității funcționează într-o astfel de manieră încât chiar un dar atât de nedorit încât a fost aruncat cu prima ocazie a fost totuşi eficient şi exploatabil.

Capacitatea favorurilor nesolicitate de a produce un sentiment de obligație este recunoscută şi folosită de o varietate de alte organizații pe lângă Societatea Krişna. De câte ori nu am primit fiecare mici daruri prin poştă - etichete personalizate pentru adresă, felicitări, port-chei — de la organizații filantropice care solicită fonduri printr-o notă anexată? Am primit cinci asemenea plicuri numai anul trecut, două de la grupuri de veterani invalizi, iar celelalte de la şcoli sau spitale ale unor misionari.

În fiecare caz era acelaşi fir roşu în mesajul însoțitor. Bunurile care fuseseră trimise trebuiau considerate ca un dar din partea organizației şi orice sumă de bani pe care doream s-o trimit nu va fi considerată drept plată, ci mai degrabă un semn de generozitate. După cum declara scrisoarea de la o organizație de misionari, setul de felicitări care-mi fusese

trimis nu trebuia plătit direct, dar era conceput „să-mi încurajeze generozitatea".

Dacă trecem peste evidentele avantaje de impozitare, putem să mai observăm un motiv pentru care este mai avantajos pentru organizație să prezinte felicitările ca dar şi nu ca marfă: există o puternică presiune culturală de a înapoia o favoare, chiar dacă este nesolicitată; dar nu există o asemenea presiune când este vorba de achiziționarea unui produs comercial nesolicitat.

Regula reciprocității poate declanşa schimburi neoneste

Mai există o caracteristică a regulii reciprocității care permite să fie exploatată pentru profit. în mod paradoxal această regulă dezvoltată pentru a promova schimburi echitabile între parteneri, poate fi totuşi folosită pentru a produce rezultate inegale. Regula cere ca un fel de acțiune să declanşeze un tip similar de acțiune.

O favoare va trebui răsplătită cu o altă favoare, nu cu indiferență şi desigur nu cu un atac. Dar în limitele unei acțiuni similare este permisă o considerabilă flexibilitate. O mică favoare inițială poate produce un sentiment de obligație ce va fi exploatat spre a obține o substanțială favoare drept răspuns.

Deoarece, aşa cum am văzut deja, regula reciprocității permite unei persoane să aleagă natura îndatorării creată de favoarea inițială şi natura favorii de răspuns pentru anularea îndatorării, putem fi uşor manipulați de către cei care doresc să exploateze regula reciprocității spre a ne obține acordul într-un schimb neonest.

Ca să găsim dovezi ne putem întoarce din nou la experimentul lui Reagan, experiment în timpul căruia Joe a oferit unui grup de subiecți câte o sticlă de Coca Cola ca dar inițial, iar mai apoi a cerut tuturor subiecților să cumpere câteva bilete de tombolă cu douăzeci şi cinci de cenți bucata.

Ceea ce am neglijat să spun până acum este faptul că studiul a fost făcut pe la sfârşitul anilor 1960 când prețul unei sticle de Coca Cola era de zece cenți. În medie fiecare subiect care primise o băutură de zece cenți a cumpărat câte două bilete de tombolă, deşi unii subiecți au cumpărat şi câte şapte. Chiar dacă luăm în considerație doar media şi tot putem spune că Joe a făcut o afacere bună. O rentabilitate de 500% câştig la o investiție este într-adevăr demnă de respect!

În cazul lui Joe, chiar şi 500% a însemnat doar 50 de cenți. Poate produce regula reciprocității diferențe semnificative în ce priveşte mărimea favorurilor schimbate? Da, cu siguranță că poate în circumstanțe potrivite. Să luăm, de exemplu, relatarea unei studente ale mele despre o zi de care-şi aminteşte cu amărăciune:

> Aproximativ acum un an, nu-mi puteam porni maşina. Cum stăteam acolo, a venit un tip în parcare şi, într-un final, a reuşit să-mi pornească maşina, I-am mulțumit, el a răspuns „cu plăcere" şi pe când pleca i-am spus că dacă are nevoie de vreun serviciu să treacă pe la mine. Cam o lună mai târziu individul respectiv mi-a bătut la uşă şi mi-a cerut să-i împrumut maşina pentru două ore deoarece a lui era la reparat. M-am simțit oarecum obligată dar nesigură deoarece maşina mea era aproape nouă, iar tipul părea foarte tânăr. Mai târziu am aflat că nici nu avea vârsta necesară pentru a avea carnet de conducere şi desigur că nu avea nici asigurare în caz de accident. Oricum, i-am împrumutat maşina. A făcut-o praf.

Cum s-a putut întâmpla ca o tânără inteligentă să fie de acord să-şi împrumute maşina cea nouă unui om practic străin (şi încă foarte tânăr) pentru că îi făcuse o mică favoare cu o lună în urmă? Sau, la modul general, de ce trebuie ca o mică favoare inițială să declanşeze atât de des o favoare de răspuns mult mai mare? Un motiv important priveşte caracterul clar neplăcut al sentimentului de îndatorare. Majoritatea dintre noi consideră extrem de neplăcut să se simtă datori. Ne apasă din greu şi simțim nevoia să ne eliberăm. Nu este dificil să identificăm sursa acestui sentiment.

Deoarece aranjamentele bazate pe reciprocitate sunt atât de importante în sistemele sociale umane, am fost condiționați să nu ne simțim confortabil atunci când suntem datori. Dacă ar fi să ignorăm cu degajare necesitatea de a răspunde la o favoare inițială am anula o secvență a procesului de reciprocitate şi am face să fie mai puțin probabil ca binefăcătorul nostru să ne mai acorde o favoare în viitor. Nici unul dintre aceste evenimente nu este în interesul societății. Prin urmare, suntem antrenați emoțional până la saturație, încă din copilărie, să ne înclinăm în fața obligației. Chiar şi numai pentru acest motiv şi putem fi dornici să fim de acord cu o favoare de răspuns mai mare decât cea primită: pur şi simplu pentru a ne elibera de povara psihologică a unei datorii.

Dar mai există un motiv. O persoană care încalcă regula reciprocității acceptând un dar sau o favoare fără să încerce să întoarcă gestul este antipatizată de grupul social. Desigur, există o excepție în cazul în care persoana este împiedicată să întoarcă gestul din cauza unor împrejurări deosebite sau a unei incapacități. Totuşi, în majoritatea cazurilor, există un dispreț veritabil manifestat fața de indivizii care nu reuşesc să se conformeze dictatului regulii reciprocității.[8] Mitocan sau ingrat sunt etichete dezgustătoarele care trebuie neapărat evitate. Atât de nedorite sunt asemenea etichete încât uneori vom fi de acord cu un schimb inechitabil pentru a le evita.

Combinația dintre disconfortul interior şi posibilitatea unei situații jenante în exterior poate produce un consum psihologic prea mare. Văzând lucrurile din perspectiva acestui consum, nu este atât de surprinzător că, deseori, în numele regulii reciprocității, vom înapoia mai mult decât am primit. Nici nu mai este atât de ciudat că, după cum am văzut din experimentul care a avut loc la Universitatea din Pittsburgh, oamenii vor evita frecvent să ceară o favoare de care au nevoie dacă nu-şi pot permite s-o răsplătească. Costul psihologic poate, pur şi simplu, să depăşească pierderea materială.

Riscul apariției altor feluri de pierderi poate convinge oamenii să refuze anumite daruri şi beneficii. Femeile fac deseori comentarii despre sentimentul inconfortabil de obligație pe care-l pot simți dacă trebuie să întoarcă o favoare unui bărbat care le-a făcut un dar scump sau a plătit pentru o seară costisitoare în oraş. Chiar şi ceva atât de neînsemnat ca prețul unei băuturi poate produce un sentiment de îndatorare.

O studentă la unul dintre cursurile mele s-a exprimat destul de limpede într-o lucrare spunând: „După ce am învățat că nu e bine într-un mod dur, nu-i mai permit vreunui băiat pe care-l întâlnesc într-un club să-mi cumpere o băutură pentru că nu vreau ca vreunul dintre noi să se simtă obligat din punct de vedere sexual.". Cercetările arată că există o bază pentru îngrijorarea ei. Dacă, în loc să-şi plătească singură băutura, o femeie permite unui bărbat să i-o cumpere, este judecată imediat (atât de bărbați, cât şi de femei) ca fiind mai disponibilă din punct de vedere sexual.[9]

CONCESIILE RECIPROCE

Există o a doua cale de a folosi regula reciprocității pentru a face pe cineva să fie de acord cu o solicitare. Este mai subtilă decât calea directă de a oferi unei persoane o favoare şi apoi de a-i cere o altă favoare drept recompensă; şi totuşi, în unele privințe, este mult mai eficientă decât abordarea directă. O experiență personală pe care am avut-o acum câțiva ani mi-a oferit fapte de prima mână despre cât de bine lucrează această tehnică de obținere a acordului.

Mergeam pe stradă când am fost abordat de un băiat de 11-12 ani. El s-a prezentat şi mi-a spus că vindea bilete la spectacolul anual al cercetaşilor care urma să aibă loc în următoarea sâmbătă seara. El m-a întrebat dacă vreau să cumpăr bilete la prețul de cinci dolari bucata. Deoarece spectacolul cercetaşilor era ultimul loc unde aş fi vrut să-mi petrec seara de sâmbătă, am refuzat. „Ei bine", a spus el, dacă nu vreți să cumpărați bilete, poate o să cumpărați nişte batoane de ciocolată. Costă numai un dolar bucata.". Am cumpărat două batoane şi am realizat imediat că se întâmplase ceva ce merita atenție. Ştiam că aşa este pentru că: (a) nu-mi plac batoanele de ciocolată; (b) dar îmi plac dolarii; (c) stăteam

acolo cu două batoane de ciocolată în mână şi (d) băiatul tocmai pleca cu cei doi dolari ai mei.

Pentru a încerca să înțeleg exact ce se întâmplase, m-am dus la birou şi am convocat o şedință cu asistenții mei din cercetare. Discutând situația, am început să înțelegem modul cum era implicată regula reciprocității în acordul meu de a cumpăra batoane de ciocolată. Regula generală spune că o persoană care acționează într-un anumit mod față de noi este îndreptățită să se bucure de acelaşi tratament.

Am văzut de atâtea ori că una dintre consecințele acestei reguli este obligația de a întoarce favorurile pe care le-am primit. Totuşi, o altă consecință a acestei reguli este aceea de a face o concesie cuiva care ți-a făcut şi ție o concesie.

Din analiza făcută împreună cu grupul meu de cercetare, am înțeles că tocmai aceasta era poziția în care m-a pus băiatul de la cercetaşi. Cererea lui de a cumpăra câteva batoane de ciocolată de un dolar a apărut ca o concesie din partea lui pentru că a prezentat-o ca pe o retragere de pe poziția primei solicitări de a cumpăra câteva bilete de cinci dolari.

Ca să mă conformez cerințelor regulii reciprocității trebuia să existe o concesie şi din partea mea. După cum am văzut, a existat o asemenea concesie: am trecut de la o poziție de dezacord la una de acord atunci când el a trecut de la o solicitare mai mare la una mai mică, chiar dacă tot nu eram interesat cu adevărat de nici unul dintre lucrurile oferite.

A fost un exemplu clasic despre felul cum o armă de influențare îşi poate insufla puterea unei solicitări de supunere. Am fost determinat să cumpăr ceva, nu din cauză că mi-aş fi dorit acel articol, ci din cauză că cererea de cumpărare mi-a fost prezentată într-un mod care a beneficiat de forța regulii reciprocității. N-a contat că nu-mi plac batoanele de ciocolată; băiatul de la cercetaşi mi-a făcut o concesie şi atunci clic şi bâzzz, s-a pornit banda şi i-am făcut şi eu o concesie. Desigur, tendința de a întoarce o concesie nu este atât de puternică încât să funcționeze invariabil în toate situațiile şi cu toți oamenii dar nici una dintre armele de influențare analizate în această carte nu este chiar atât de puternică.

Cu toate acestea, în schimbul pe care l-am făcut cu băiatul de la cercetaşi, tendința de a întoarce o concesie a fost suficient de puternică încât să mă pună în situația de a cumpăra nejustificat batoane de ciocolată nedorite şi la un preț mai mare decât cel normal.

De ce a trebuit să simt presiunea de a întoarce o concesie? Răspunsul se află şi de această dată în beneficiul pe care o asemenea tendință îl aduce societății. Este în interesul oricărui grup uman ca membrii săi să conlucreze pentru realizarea unor scopuri comune.

Cu toate acestea, în cazul multor interacțiuni sociale, participanții vin cu solicitări şi pretenții care sunt inacceptabile pentru ceilalți.

Astfel, societatea trebuie să aranjeze ca membrii ei să renunțe la aceste dorințe inițiale incompatibile de dragul unei cooperări sociale binefăcătoare. Acest lucru este realizat prin proceduri de promovare a compromisului. Concesiile mutuale reprezintă o asemenea procedură importantă.

Regula reciprocității aduce cu sine concesii mutuale pe două căi. Prima cale este evidentă: presează primitorul unei concesii să răspundă la fel. A doua, deşi nu tot atât de evidentă, este esențială. La fel ca şi favorurile, darurile sau orice alt fel de ajutor, obligația de a întoarce o concesie încurajează crearea de aranjamente sociale corecte dând asigurări că oricine caută să inițieze un asemenea aranjament nu va fi exploatat.

În fond, dacă nu ar exista obligația socială de a întoarce o concesie, cine ar vrea să se mai sacrifice primul? Dacă ai fi tu acela, ai risca să renunți la ceva şi să nu obții nimic în schimb?

Dar având regula reciprocității activată, ne putem simți în siguranță că, dacă facem primii un sacrificiu în favoarea partenerului, acesta este obligat să ne ofere un sacrificiu în schimb.

Deoarece regula reciprocității guvernează procesul compromisului, se poate folosi o concesie inițială ca parte a unei tehnici foarte
eficiente de obținere a acordului. Tehnica este destul de simplă şi o putem numi tehnica respingere — retragere. Să presupunem că vrei să mă determini să fiu de acord cu o

anumită solicitare.

O cale de a-ţi creşte şansele ar fi ca, pentru început, să soliciţi de la mine ceva important, ceva cu care foarte probabil nu voi fi de acord. Apoi, după ce te-am refuzat, îmi prezinţi o solicitare mai puţin importantă, dar care este în realitate cea care te-a interesat de la bun început.

Dacă formulezi ambele solicitări cu pricepere, ar trebui să consider cea de-a doua solicitare ca o concesie faţă de mine şi să mă simt înclinat să răspund şi eu cu o concesie, iar singura care îmi stă imediat la îndemână este să fiu de acord cu cea de-a doua cerere a ta.

Oare în felul acesta m-a determinat băiatul de la cercetaşi să cumpăr batoanele de ciocolată? A fost retragerea solicitării de a cumpăra bilete de cinci dolari şi prezentarea solicitării de a cumpăra batoane de ciocolată de un dolar un procedeu conceput cu intenţia de a vinde batoane de ciocolată?

Ca unul care mai păstrează încă prima lui insignă de merit de la cercetaşi, sper sincer că nu. Dar fie că succesiunea solicitare mai mare — solicitare mai mică a fost plănuită sau nu, efectul este acelaşi: tehnica funcţionează. Şi deoarece funcţionează, tehnica respingere — retragere poate şi va fi folosită cu intenţie de unii oameni pentru a obţine ceea ce vor.

Mai întâi, să cercetăm cum poate fi folosită tactica aceasta ca instrument puternic pentru obţinerea acordului. Mai târziu, vom vedea cum a fost folosită deja.

În final, ne vom concentra atenţia la câteva trăsături mai puţin cunoscute ale acestei tehnici, trăsături care fac din ea una dintre cele mai pătrunzătoare tactici de influenţare disponibile.

Am spus deja că, după întâlnirea mea cu băiatul de la cercetaşi, i-am chemat pe asistenţii mei din cercetare şi împreună am încercat să înţelegem ce mi s-a întâmplat şi să analizăm faptele.

În realitate, am făcut mai mult decât atât. Am conceput un experiment pentru a testa eficacitatea procedeului de a "te retrage"
formulând o solicitare după ce o solicitare preliminară mai importantă a fost refuzată.

În desfăşurarea acestui experiment, am avut două scopuri esenţiale. Mai întâi, am vrut să văd dacă acest procedeu funcţionează şi cu alţi oameni în afară de mine. Desigur, tactica a părut eficientă când a fost încercată pe mine în dimineaţa aceea; dar să nu uităm că eu am fost vreme îndelungată victima a tot felul de şmecherii folosite pentru obţinerea acordului.

Aşa încât rămânea întrebarea: funcţionează tehnica respingere - retragere cu destui oameni pentru a o considera o procedură folositoare pentru obţinerea acordului? Dacă da, ar fi bine să ştim asta pentru viitor.

Al doilea motiv pentru a face acest studiu a fost să determinăm cât de puternică era această tehnică în obţinerea acordului. Putea această tehnică să determine supunerea şi respectiv acordul în cazul unei solicitări cu adevărat importante?

Cu alte cuvinte, trebuie ca solicitarea mai puţin importantă pe care o face solicitantul să fie una nesemnificativă? Dacă ipotezele noastre despre cum funcţionează această tehnică erau corecte, a doua solicitare nu trebuia să fie nesemnificativă; ea trebuia doar să fie mai puţin importantă decât solicitarea iniţială. Noi bănuiam că retragerea de la o solicitare mai importantă la una mai puţin importantă era mişcarea decisivă care părea o concesie.

Prin urmare, a doua solicitare putea fi în mod obiectiv oricât de importantă pentru că atât timp cât rămânea mai puţin importantă decât prima solicitare, tehnica tot ar fi funcţionat.

După un pic de gândire, am hotărât să încercăm tehnica cu o solicitare despre care am apreciat că puţini oameni ar fi de acord să-i dea curs. Pozând drept reprezentanţi ai „Programului de consiliere a tineretului", am abordat nişte studenţi care mergeau prin campus şi i-am întrebat dacă ar fi dornici să însoţească un grup de delicvenţi minori într-o excursie de o zi la grădina zoologică.

Ideea de a răspunde de un grup de delicvenți minori de vârsta nespecificată timp de ore întregi într-un loc public şi fără nici o plată
poate fi considerată cu greu ca fiind atractivă. După cum ne-am aşteptat, marea majoritate (83%) au refuzat. Cu toate acestea, am obținut rezultate foarte diferite de la un grup asemănător de studenți cărora le-a fost pusă aceeaşi întrebare cu o singură diferență.

Înainte de a-i invita să fie însoțitori neplătiți într-o excursie la grădina zoologică, le-am cerut o favoare încă şi mai mare - să petreacă două ore pe săptămână în calitate de consilier al unui delicvent minor timp de minim doi ani. Numai după ce au refuzat această solicitare impresionantă - şi toți au făcut-o - le-am prezentat o solicitare mai puțin importantă, cea cu grădina zoologică. Abordați în acest fel de trei ori mai mulți studenți s-au oferit ca însoțitori voluntari la grădina zoologică.[10]

Putem fi siguri că orice strategie capabilă să tripleze numărul celor care-şi dau acordul față de o solicitare substanțială (numărul celor care şi-au dat acordul a crescut de la 17% la 50% în experimentul nostru) va fi frecvent folosită într-o varietate de împrejurări reale.

De pildă, persoanele care-şi negociază forța de muncă, folosesc adesea tactica de a solicita inițial salarii foarte mari pe care, în realitate, nu se aşteaptă să le primească dar care le asigură o poziție de unde se pot retrage printr-o serie de mici concesii concepute pentru a obține concesii reale de la partea opusă.

Ar însemna atunci că, cu cât mai mare ar fi solicitarea inițială, cu atât mai eficientă ar fi procedura deoarece ar fi posibile mai multe concesii aparente. Acest lucru este totuşi adevărat numai până la un punct. Cercetări realizate la Universitatea Bar-Ilan din Israel privind tehnica respingere — retragere arată că, dacă primul set de solicitări este atât de mare încât să fie văzut ca fiind nerezonabil, tactica dă greş.[11]

În asemenea caz, partea care a făcut prima o solicitare prea mare nu mai este considerată un negociator de bună credință. Orice retragere ulterioară de pe o poziție inițială total nerealistă nu este văzută ca o concesie reală şi de aceea nu i se răspunde cu o altă concesie.

Prin urmare, un negociator cu adevărat priceput este acela a cărui poziție inițiala este suficient de exagerată pentru a permite retragerea printr-o serie de concesii reciproce care vor produce o ofertă finală acceptabilă din partea oponentului, dar nu este atât de neobişnuită încât să fie văzută din start ca nejustificată.

Se pare că producători de televiziune cu mare succes ca Grant Tinker şi Gary Marshall sunt maeştri ai acestei arte în negocierile lor cu cenzorii rețelelor de televiziune. În cadrul unui interviu sincer cu redactorul TV Guide, Dick Russell, amândoi au recunoscut că „inserează în mod deliberat în scenarii propoziții pe care ştiu că cenzorii le vor tăia", astfel încât să poată păstra ceea ce vor cu adevărat să fie inclus. Iată, de exemplu, următorul citat din articolul lui Russell:

> Dar Marshall... nu numai că îşi recunoaşte trucurile... el pare chiar să le savureze. De exemplu, despre unul dintre episoadele apreciatului serial taverne and Shirley, el spune: „Aveam o situație în care Squiggy era grăbit să iasă din apartamentul său şi să se întâlnească cu nişte fete pe scări. El spune: «Vrei să te grăbeşti înainte să-mi piară pofta?». Dar în scenariu am pus o expresie încă mai trivială, ştiind că cenzorii o vor tăia. Aşa au şi făcut, iar noi am cerut cu nevinovăție: «Ce ar fi dacă am spune: să-mi piară pofta?». «Este bine», au spus ei. Uneori trebuie să-i iei mai pe departe."
> în serialul Happy Days, cea mai mare luptă cu cenzorii s-a dus în jurul cuvântului „virgină". „La vremea aceea", spune Marshall, „ştiam că vom avea necazuri, aşa că am folosit cuvântul de şapte ori, sperând că-l vor tăia de şase ori şi va rămâne măcar o dată. A mers. Am folosit acelaşi procedeu pentru cuvântul «gravidă»."[12]

În cursul cercetărilor mele în domeniul vânzărilor directe, am fost martorul unei alte forme a tehnicii respingere - retragere. Aceste organizații folosesc o versiune mai puțin elaborata şi mai oportunistă a acestei tactici. Desigur, cel mai important obiectiv pentru un vânzător direct este să realizeze vânzări.

Cu toate acestea, programul de instruire al fiecărei firme pe care am investigat-o sublinia că un al doilea obiectiv important era să obțină de la potențialii clienți numele altor posibili clienți - prieteni, rude sau vecini pe care i-ar putea contacta.

Din anumite motive, vom discuta în cel de-al cincilea capitol de ce procentajul vânzărilor încununate de succes creşte impresionant atunci când vânzătorul poate menționa numele unei persoane cunoscute care „a recomandat" vizita de vânzări.

Ca participant la instruiri de vânzări, nu am fost niciodată învățat să fac în aşa fel încât să ratez o vânzare ca, mai apoi, să mă retrag pe poziția de a cere recomandări. Dar, în cadrul mai multor asemenea programe, am fost instruit să profit de ocazia de a obține recomandări de la un client care a refuzat să cumpere: „Ei bine, dacă tu crezi că acest set minunat de enciclopedii nu-ți pică bine în momentul ăsta, poate mă poți ajuta dându-ne numele altor câțiva cunoscuți care ar putea dori să profite de oferta minunată a firmei noastre. Vrei să îmi spui numele câtorva dintre persoanele pe care le cunoşti?".

Mulți oameni care, în mod normal, nu ar face din prieteni obiectul presiunilor inerente unor prezentări de vânzări, sunt de acord să furnizeze recomandări atunci când această solicitare este prezentată ca o concesie, după ce ei refuzaseră să achiziționeze ceva.

Am discutat deja un motiv care stă la baza succesului tehnicii de respingere - retragere şi anume faptul că foloseşte puterea regulii reciprocității. Dar această strategie de a face mai întâi o solicitare mai mare şi apoi una mai mică este eficientă şi din alte motive.

Primul este legat de principiul contrastului de percepție pe care l-am discutat în primul capitol. Acest principiu era responsabil, printre altele, de tendința unei persoane de a cheltui mai mulți bani pe un pulovăr după ce a cumpărat un costum decât înainte de această cumpărătură.

După ce s-a obişnuit cu prețul unui articol scump, prețul unui alt articol mai puțin scump pare mai mic prin comparație. În acelaşi fel, o solicitare importantă urmată de una mai puțin importantă foloseşte principiul contrastului făcând ca solicitarea mai puțin importantă să pară încă şi mai nesemnificativă în comparație cu prima.

Dacă vreau să-mi împrumuți cinci dolari, pot face ca această solicitare să pară mai mică cerându-ți mai întâi să-mi împrumuți zece dolari. Unul dintre aspectele interesante ale acestei tactici este acela că, cerând mai întâi zece dolari şi retrăgându-mă apoi la cinci dolari, am antrenat simultan forța regulii reciprocității şi a principiului contrastului.

Nu numai că solicitarea de a-mi împrumuta cinci dolari va fi văzută ca o concesie care trebuie întoarsă după ce am renunțat deja la o solicitare, ci îți va părea şi o solicitare mai puțin valoroasă decât dacă ți-aş fi cerut de prima dată cinci dolari.

Combinate, influențele regulii reciprocității şi ale principiului contrastului de percepție pot reprezenta o forță de temut. Reunite în tehnica respingere — retragere, energiile lor conjugate sunt capabile de efecte cu adevărat uluitoare.

Eu simt că influența acestor principii reprezintă singura explicație cu adevărat plauzibilă a uneia dintre acțiunile politice cu un impact care întrece orice închipuire: decizia de a sparge biroul cartierului general al partidului democrat din clădirea Watergate pentru a monta aparatură de ascultare, acțiune care a condus la prăbuşirea preşedinției lui Richard Nixon.

Unul dintre cei care au participat la luarea acestei decizii, Jeb Stuart Magruder, atunci când a auzit prima dată că spărgătorii de la Watergate au fost prinşi, a spus cu justificată consternare: „Cum am putut fi atât de proşti?". Într-adevăr, cum?

Pentru a înțelege cum s-a putut ajunge la hotărârea catastrofală de a întreprinde spargerea de la Watergate, este necesar să revedem câteva fapte:

- Ideea a aparținut lui G. Gordon Liddy, care răspundea de operațiunile de culegere de informații pentru Comitetul de Realegere a Preşedintelui (CRP). Liddy îşi câştigase, printre responsabilii administrației, o reputație de individ pe care-l bate vântul şi existau îndoieli asupra stabilității şi bunei lui judecăți.
- Propunerea lui Liddy era extrem de costisitoare necesitând un buget de 250.000 de dolari, bani gheață neimpozabili.
- Pe la sfârşitul lui martie, când propunerea a fost aprobată într-o şedință cu

şeful CRP, John Mitchel, şi asistenții lui, Magruder şi Frederick LaRue, perspectiva pentru o victorie a lui Nixon în alegerile din noiembrie era foarte luminoasă. Singurului candidat anunțat, Edmund Muskie, căruia sondajele preliminarii îi dăduseră o şansă să-i ia locul Preşedintelui, se descurcase slab în alegerile preliminare. Părea foarte probabil că cel mai uşor de învins candidat, George McGovern, va câştiga nominalizarea partidului său. O victorie republicană părea asigurată.

- Planul de instalare a aparaturii de ascultare era o operațiune cu risc foarte mare solicitând participarea şi discreția a zece oameni.
- Conducerea partidului democrat şi preşedintele acestuia, Lawrence O'Brien, al cărui birou de la Watergate urma să fie spart şi infestat cu microfoane, nu deținea nici un fel de informații suficient de dăunătoare încât să-i pericliteze poziția Preşedintelui în funcție. Nici nu era probabil să fie obținute astfel de informații afară de cazul în care administrația ar fi făcut ceva foarte, foarte nesăbuit.

În ciuda evidentului îndemn la prudență furnizat de motivele de mai sus, propunerea scumpă, hazardată, inoportună şi potențial dezastruoasă a unui om a cărui judecată era cunoscută ca fiind îndoielnică a fost aprobată. Cum de s-a putut întâmpla ca nişte oameni inteligenți, cu poziția lui Mitchell şi Magruder să facă ceva foarte, foarte nesăbuit? Poate că răspunsul se află într-un fapt mai puțin discutat: planul în valoare de 250.000 de dolari pe care l-au aprobat nu a fost prima propunere a lui Liddy. De fapt, el a reprezentat o concesie semnificativă din partea lui Liddy față de alte două propuneri anterioare de proporții imense.

Primul dintre aceste planuri, prezentat cu două luni mai înainte într-o întâlnire cu Mitchell, Magruder şi John Dean, descria un program de un milion de dolari care includea (pe lângă infestarea cu microfoane a sediului Watergate) un plan de interceptare a comunicațiilor cu echipamente speciale, spargeri, răpiri şi detaşamente de atac, precum şi un iaht "dotat" cu „fete de companie de înaltă clasă" pentru a-i atrage pe politicienii democrați în situații pentru care să poată fi şantajați.

Un al doilea plan al lui Liddy, prezentat o săptămână mai târziu aceluiaşi grup format din Mitchell, Magruder şi Dean, eliminase unele părți din acest program şi ajunsese la 500.000 de dolari.

Numai după ce aceste propuneri inițiale au fost respinse de Mitchell, Liddy şi-a prezentat planul lui redus la un minim de 250.000 de dolari, de astă dată lui Mitchell, Magruder şi Frederick LaRue. Acum, planul său prostesc, dar ceva mai rațional decât celelalte, a fost aprobat.

Este posibil ca eu, care am fost multă vreme un tip uşor de păcălit, şi John Mitchell, un politician inteligent şi versat, să fi fost la fel de uşor atraşi în târguri proaste de aceeaşi tactică de obținere a acordului - eu de un băiat de la cercetaşi care vindea ciocolată şi el de un om care i-a "vândut" un dezastru politic?

Dacă analizăm mărturia lui Jeb Magruder, considerată de majoritatea investigatorilor ca furnizând relatarea cea mai fidelă a întâlnirii cruciale în care planul lui Liddy a fost acceptat, vom găsi câteva indicii instructive.

Mai întâi, Magruder spune că „nimeni nu s-a simțit atras în mod deosebit de acest proiect"; dar „pentru că la început fusese vorba de suma grandioasă de un milion de dolari, ne-am gândit că 250.000 de dolari ar fi probabil o sumă acceptabilă...

Nu eram dispuşi să-l trimitem acasă fără să-i dăm nimic". Mitchell, prins în capcană „de sentimentul că ar trebui să-i dăm ceva lui Liddy... a semnat şi parafat în sensul că a spus: «Ei bine, hai să-i dăm un sfert de milion de dolari şi să-l lăsăm să vedem ce poate scoate din asta.».".

În contextul solicitării inițiale a lui Liddy, se pare că „un sfert de milion de dolari" a ajuns să fie „ceva mărunțiş" care să-i fie acordat ca o întoarcere a concesiei lui.

Cu claritatea pe care ți-o dă înțelegerea ulterioară a unui eveniment, Magruder a povestit abordarea lui Liddy ca fiind cea mai succintă ilustrare a tehnicii de respingere - retragere despre care am auzit vreodată.

„Dacă ar fi venit la noi şi ar fi spus de la început: «Am un plan ca să sparg biroul lui

Larry O'Bricn şi să-l umplu de microfoane», probabil că am fi respins ideea imediat. în schimb, el a venit cu planul lui elaborat incluzând fete de companie/răpiri/atacuri/infestare cu microfoane... El a cerut o bucată mai mare când, de fapt, era destul de mulțumit să obțină jumătate sau chiar un sfert."[13]

Este de asemenea instructiv că deşi, în final, decizia trebuia luată de şeful său, numai un singur membru al grupului, Frederick LaRue, şi-a exprimat opoziția directă față de propunerea lui Liddy. Spunând, cu evident bun simț, „Nu cred că merită riscul," el s-a mirat probabil de ce colegii lui, Milchell şi Magruder, nu-i împărtăşesc perspectiva. Desigur, puteau exista multe diferențe între LaRue şi ceilalți doi oameni care ar fi putut conta ca justificări pentru opiniile lor diferite privind oportunitatea planului lui Liddy.

Dar o diferență iese în evidență: dintre cei trei, numai LaRue nu a fost prezent la primele două întâlniri în care Liddy şi-a prezentat programele mult mai ambițioase. Poate că numai LaRue a fost capabil să vadă cea de-a treia propunere în adevărata ei lumină şi să reacționeze obiectiv, neinfluențat de forțele regulii reciprocității şi ale principiului contrastului de percepție care acționau asupra celorlalți.

Puțin mai devreme am spus că tehnicii de respingere - retragere i se adăugă, pe lângă efectele regulii reciprocității, alți câțiva factori care lucrează în favoarea ei.

Am vorbit deja despre primul dintre aceşti factori, principiul contrastului de percepție. Avantajul suplimentar al acestei tehnici nu este de natură psihologică, ci este mai degrabă o trăsătură pur structurală legată de ordinea de prezentare a solicitărilor.

Să presupunem din nou că doresc să împrumut cinci dolari de la tine. Cerându-ți mai întâi zece dolari, nu există posibilitatea sa fiu în pierdere. Dacă eşti de acord cu cererea mea, voi fi obținut dublul sumei pe care mi-am dorit-o. Dacă, pe de altă parte, îmi refuzi cererea inițială, mă pot retrage cerându-ți favoarea unui împrumut de 5 dolari pe care l-am dorit chiar de la început; prin acțiunile cumulate ale regulii reciprocității şi ale principiului contrastului de percepție va creşte mult probabilitatea ca solicitarea mea să aibă succes. În ambele cazuri obțin un beneficiu; ca şi cum aş arunca o monedă spunând: dacă este cap câştig eu, dacă este pajură pierzi tu.

Cea mai clară utilizare a acestui aspect legat de ordinea "solicitare mai mare urmată de o solicitare mai mică" apare în practica de vânzări din magazinele cu amănuntul şi se poate numi „promovează mai întâi produsele de lux". În acest caz, potențialului client i se prezintă întotdeauna mai întâi modelul de lux.

Dacă potențialul client cumpără, magazinul se alege cu crema de pe prăjitură. Iar atunci când clientul refuză, vânzătorul prezintă eficient o contra-ofertă cu un preț mai rezonabil. O dovadă a eficienței acestui procedeu este prezentată într-un articol din revista Sales Management, republicat fără comentarii în Consumer Reports:

> Dacă ai fi un vânzător de mese de biliard, ce articol ai promova: un model de 329 de dolari sau un model de 3.000 de dolari? Sunt şanse bune să promovezi articolul ieftin sperând să atragi clientul spre articolul scump când va veni să cumpere. Dar G. Warren Kelley, noul manager de marketing la Brunswick, spune că aceasta ar putea fi o tactică greşită... Pentru a-şi dovedi punctul de vedere, Kelley analizează cifrele de vânzări ale unui magazin reprezentativ. ... în prima săptămână, clienților... le-au fost prezentate articole mai ieftine... iar apoi au fost încurajați să ia în considerație articole mai scumpe - adică abordarea tradițională de a împinge clientul în sus. în acea săptămână prețul mediu al unei mese vândute a fost de 550 de dolari... în cea de-a doua săptămână, clienții au fost conduşi mai întâi către o masă de 3.000 de dolari, indiferent de ceea ce voiau să vadă... şi abia apoi li s-a permis să vadă restul modelelor în ordinea descrescătoare a prețului şi calității. Rezultatul acestei abordări de vânzări „de sus în jos" a fost un preț mediu pe vânzare de peste o mie de dolari.[14]

Având în vedere eficiența remarcabilă a tehnicii de respingere - retragere, cineva s-ar putea gândi că ar fi posibil să existe şi un dezavantaj substanțial. Victimele acestei

strategii s-ar putea simți ofensate pentru că au fost constrânse să-şi dea acordul. Acest resentiment s-ar putea manifesta în mai multe feluri. Mai întâi, victima ar putea hotărî să nu pună în practică acordul verbal pe care l-a dat solicitantului.

În al doilea rând, victima ar putea să-şi piardă încrederea în solicitantul care a manipulat-o hotărând să nu mai aibă niciodată de-a face cu el. Dacă unul sau ambele evenimente se întâmplă cu o anumită frecvență, solicitantul ar trebui să se gândească serios dacă este cazul să mai folosească procedeul respingere - retragere.

Cercetările arată, totuşi, că aceste reacții ale victimelor nu apar cu o frecvență sporită când se foloseşte tehnica de respingere - retragere. Oarecum surprinzător, reiese că ele apar, în fapt, mai puțin frecvent! înainte de a încerca să înțelegem de ce se întâmplă aşa, să analizăm mai întâi faptele.

Un studiu publicat în Canada aruncă o nouă lumină asupra faptului că, dacă victima unei tactici de respingere - retragere a fost de acord cu o a doua cerere a solicitantului, o va pune în practică.

Pe lângă înregistrarea acordului sau refuzului persoanelor țintă față de solicitarea dorită (de a lucra neplătit două ore, o singură zi, într-o organizație a comunității pentru persoane cu probleme de sănătate mentală), acest experiment a mai înregistrat şi dacă persoanele respective s-au prezentat la datorie după cum promise-seră.

Ca de obicei, procedeul de a începe cu o solicitare mai importantă (muncă voluntară două ore pe săptămână timp de cel puțin doi ani) a produs acordul verbal al mai multor persoane (76%) față de o a doua solicitare mai puțin importantă, în timp ce prezentând de la început solicitarea mai puțin importantă s-a obținut acordul într-un procentaj mai mic, de numai 29%.

Cu toate acestea, cel mai important rezultat a fost rata de prezentare la datorie a celor care s-au oferit voluntari; şi iarăşi, procedeul respingere - retragere a fost mai eficient: 85% față de 50%.[15]

Un alt experiment a analizat dacă tehnica respingere - retragere a determinat victimele să se simtă manipulate în asemenea măsură încât să refuze să dea curs altor solicitări venite de la aceeaşi persoană, în acest studiu persoanele țintă au fost studenți cărora li s-a cerut să doneze o jumătate de litru de sânge ca parte a campaniei anuale pentru donații de sânge din campus.

Unui grup de studenți țintă li s-a cerut mai întâi să doneze jumătate de litru de sânge la fiecare şase săptămâni pentru o perioadă de minim trei ani. Celuilalt grup țintă i s-a cerut să dea numai o singură dată o jumătate de litru de sânge. Persoanele din ambele grupuri care au fost de acord să doneze sânge şi care s-au prezentat mai târziu la centrul pentru donații au fost întrebate dacă ar fi dispuse să-şi lase numărul de telefon astfel încât să poată fi contactate pentru a dona sânge din nou.

Aproape toți studenții care erau pe cale să doneze sânge ca rezultat al aplicării tehnicii de respingere - retragere au fost de acord să doneze sânge în continuare (84%), în timp ce mai puțin de jumătate dintre ceilalți studenți au mai fost de acord să doneze sânge în viitor. Chiar şi în cazul unor favoruri viitoare, strategia de respingere - retragere s-a dovedit a fi superioară.[16]

Destul de ciudat dar se pare că tactica de respingere - retragere, nu doar că îi împinge pe oameni să fie de acord cu solicitarea făcută, ci îi determină s-o ducă la îndeplinire şi, în final, să se ofere ca voluntari pentru a da curs altor solicitări. Ce anume din această tehnică face ca oamenii care practic au fost păcăliți să se supună unei solicitări, să fie atât de uimitor de dispuşi să continue a se supune? Pentru a găsi un răspuns, am putea să analizăm actul de concesie al solicitantului, act care constituie cheia procedeului.

Am văzut deja că atât timp cât nu este văzută ca un truc, o concesie va stimula probabil o altă concesie drept răspuns. Dar ceea ce nu am cercetat încă sunt câteva produse secundare pozitive ale actului concesiei şi care sunt puțin cunoscute: un sentiment de responsabilitate sporită şi satisfacție față de angajamentul asumat. Aceste efecte secundare pozitive permit ca tehnica de retragere - respingere să împingă victimele să-şi îndeplinească angajamentele şi să fie dispuse să se implice şi în altele.

Efectele secundare pozitive ale acordării unei concesii în cadrul unei interacţiuni cu o altă persoană sunt frumos prezentate în studii despre felul cum negociază oamenii. Un experiment realizat de sociologi de la UCLA oferă o demonstraţie extrem de sugestivă.[17] Un subiect din cadrul acestui studiu s-a aflat faţă în faţă cu un „partener de negocieri" şi i s-a cerut să negocieze cum să împartă între ei o anumită sumă de bani furnizată de echipa experimentatorilor. Subiectul a fost informat că, dacă nu se va ajunge la un acord mutual după o anumită perioadă de negocieri, nici unul dintre parteneri nu va primi nici un ban.

Subiectul nu ştia că partenerul de negocieri era un asistent universitar experimentat care fusese instruit să negocieze cu subiectul într-unui din trei moduri stabilite. Unora dintre subiecţi, asistentul le-a prezentat o primă solicitare extremă, alocându-şi practic toţi banii pentru sine şi insistând cu încăpăţânare pe această poziţie în tot timpul negocierilor. Pentru alt grup de subiecţi, asistentul a început cu o solicitare care îi era favorabilă într-o măsură moderată; el a rămas, de asemenea, cu încăpăţânare pe această poziţie în tot timpul negocierilor. În cazul unui al treilea grup, asistentul a început cu o solicitare extremă şi apoi s-a retras treptat spre o poziţie mai moderată pe parcursul negocierilor.

Acest experiment a condus la trei constatări importante care ne ajută să înţelegem de ce tehnica de respingere - retragere este atât de eficientă. Mai întâi, comparativ cu celelalte două abordări, strategia de a începe cu o solicitare extremă şl apoi de retragere pe o poziţie mai moderată a avut cel mai bun rezultat pecuniar pentru cel care a utilizat-o. Dar acest rezultat nu este foarte surprinzător în lumina dovezilor anterioare despre puterea tacticii unei solicitări importante urmată de una mai puţin importantă de a produce aranjamente profitabile. Celelalte două constatări ale studiului sunt mai frapante.

Responsabilitate. Acei subiecţi care s-au confruntat cu un partener de negocieri care a folosit strategia de respingere - retragere s-au simţit mai responsabili faţă de rezultatul final al tranzacţiei. Ei au relatat mult mai des decât subiecţii care s-au confruntat cu un partener de negocieri inflexibil că şi-au influenţat cu succes partenerul spre a accepta un câştig mai mic.

Desigur, ştim că în realitate nu s-a întâmplat aşa. Experimentatorul şi-a instruit asistentul să se retragă treptat de pe poziţia iniţială, indiferent ce ar fi făcut subiectul. Dar aceşti subiecţi au avut impresia că l-au făcut pe partenerul de negocieri să-şi schimbe poziţia şi că au determinat concesiile.

Drept rezultat, ei s-au simţit mai responsabili faţă de rezultatul final al negocierilor. Nu-i nevoie să analizăm prea mult aceasta constatare pentru a clarifica misterul despre care am vorbit mai înainte şi anume de ce tehnica de respingere - retragere determină persoanele ţintă să-şi îndeplinească angajamentele cu o asemenea uluitoare frecvenţă.

Concesia solicitantului nu doar că determină persoanele ţintă să răspundă afirmativ mult mai des, ci le determină, de asemenea, să se simtă mai responsabile pentru că au „dictat" acordul final.

Astfel capacitatea stranie a tehnicii de respingere - retragere de a-şi determina ţintele să-şi îndeplinească angajamentele, devine de înţeles. Este mai probabil ca o persoană care se simte responsabilă de determinarea unor condiţii contractuale să ducă la îndeplinire acel contract.

Satisfacţie. Chiar dacă, în medie, subiecţii au fost de acord să cedeze o mai mare parte din bani partenerului de negocieri care a folosit strategia concesiilor, ei au fost cei mai satisfăcuţi de aranjamentul final. Reiese că un aranjament care a fost realizat prin concesii obţinute de la un partener de negocieri este suficient de satisfăcător.

Păstrând acest lucru în minte, putem începe să explicăm cea de a doua trăsătură uluitoare a tacticii de respingere - retragere: capacitatea de a-şi împinge victimele să fie de acord cu alte solicitări ulterioare.

Deoarece această tactică foloseşte concesiile pentru a determina acordul, este probabil ca, drept rezultat, victima să se simtă mai satisfăcută de aranjamentul final. Şi este cât se poate de natural ca oamenii care se simt satisfăcuţi de un anumit aranjament să fie dispuşi, cu o probabilitate mai mare, să aprobe alte aspecte ale acelui aranjament.

CUM SĂ TE PROTEJEZI DE INFLUENȚA EXERCITATĂ DE ACȚIUNEA PRINCIPIULUI RECIPROCITĂȚII

Atunci când trebuie să ne împotrivim unei solicitări care foloseşte regula reciprocității, ne confruntăm cu un formidabil inamic. Fie că ne prezintă o favoare inițială sau o concesie inițială, solicitantul îşi înrolează un aliat puternic în bătălia pentru acordul nostru.

La prima vedere, şansele noastre într-o asemenea situație sunt cam reduse. Ne-am putea supune dorinței solicitantului şi, procedând aşa, cedăm în fața regulii reciprocității; sau putem refuza să ne supunem şi, ca urmare, vom suferi de pe urma mustrărilor de conştiință datorate sentimentelor noastre de cinste şi obligație adânc înrădăcinate. Ne predăm sau suferim răni grave. Perspective nu prea vesele, într-adevăr.

Din fericire, acestea nu sunt singurele noastre opțiuni. Dacă înțelegem natura oponentului nostru, putem să scăpăm de pe câmpul de bătaie în buna stare şi uneori chiar mai prosperi decât înainte. Este esențial să recunoaştem că solicitantul care recurge la regula reciprocității (sau la orice altă armă de influențare) pentru a ne obține acordul, nu este adversarul real.

Un asemenea solicitant a optat să devină un luptător jiu-jitsu care se aliază cu puterea impetuoasă a regulii reciprocității şi apoi eliberează această putere atunci când oferă o primă favoare sau concesie. Adevăratul adversar este chiar regula reciprocității. Pentru a evita să fim abuzați datorită ei, trebuie să luăm măsuri spre a-i disipa energia.

Dar cum poate să procedeze cineva pentru a neutraliza efectul unei reguli sociale precum cea a reciprocității? Pare că această regulă este prea adânc înrădăcinată în conştiința noastră pentru a-i scăpa şi prea puternică pentru a fi învinsă o dată ce a fost activată. Poate că răspunsul stă în a nu permite activarea ei. Poate că putem evita o confruntare cu efectele regulii refuzând să-i permitem solicitantului să-i folosească forța împotriva noastră.

Poate că, respingând favoarea inițială sau concesia pe care ne-o acordă solicitantul, ne putem sustrage regulii reciprocității. Poate că da sau poate că nu. Aproape fără excepție, refuzarea ofertei inițiale a solicitantului funcționează mai bine în teorie decât în practică. Marea problemă constă în faptul că, atunci când este prezentată, va fi greu să recunoşti dacă este o ofertă cinstită sau este primul pas spre o încercare de a te exploata.

Dacă am pune întotdeauna răul înainte, nu ar mai fi posibil să ne bucurăm de beneficiile unor favoruri sau concesii autentice oferite de persoane care nu au nici o intenție de a exploata regula reciprocității.

Am un coleg care îşi aminteşte cu mânie cum au fost groaznic rănite sentimentele fiicei lui în vârstă de zece ani de către un bărbat a cărui metodă de a evita capcana reciprocității a fost aceea de a răspunde tăios amabilității ei. Copiii din clasa ei organizaseră la şcoală o acțiune a uşilor deschise pentru bunici, iar sarcina fetei era să ofere câte o floare fiecărui vizitator care intra în şcoală. Dar primul bărbat căruia a încercat să-i ofere o floare a mârâit la ea: „Pastreaz-o.". Neştiind ce să facă, i-a întins din nou floarea doar ca să audă cum o întrebă ce trebuie să dea el în schimb.

Când ea a răspuns timid, „Nimic, este un dar," el a fixat-o cu o privire neîncrezătoare, a insistat că i-a recunoscut „jocul" şi a împins-o în trecere. Fata a fost atât de rănită de această experiență că n-a putut să se mai apropie de nimeni altcineva şi a trebuit să fie înlocuită, deşi aşteptase cu nerăbdare să îndeplinească această sarcină. Este dificil să ştii cine trebuie acuzat mai mult în această situație: bărbatul cel insensibil sau cei care au încercat să abuzeze în asemenea măsură de tendința lui reflexă de a întoarce un dar încât răspunsul lui s-a înveninat devenind un refuz mecanic.

Indiferent cine pare că ar fi mai vinovat, lecția este clară. Vom întâlni mereu oameni

cu adevărat generoşi, precum şi oameni care încearcă să aplice onest regula reciprocității şi nu s-o exploateze. Ei se vor simți fără îndoială insultați de cineva care le desconsideră grosolan eforturile; se prea poate să se ajungă la divergențe sociale şi izolare. Prin urmare, politica respingerii oarbe pare să fie o proastă alegere.

O altă soluție pare mai promițătoare şi anume de a accepta ofertele inițiale dezirabile, dar numai drept ceea ce sunt ele în mod esențial, nu pentru ceea ce sunt prezentate a fi.

Dacă, să spunem, o persoană face un gest frumos, am putea accepta gestul admițând că ne-am obligat la un gest de răspuns cândva, în viitor.

A accepta o astfel de situație nu înseamnă să te laşi exploatat de acea persoană prin regula reciprocității. Dimpotrivă, înseamnă să participi în mod corect la „rețeaua îndatorărilor oneste" care ne-a deservit atât de bine atât pe plan social, cât şi individual, încă din zorii umanității.

Cu toate acestea, dacă favoarea inițială se dovedeşte a fi un instrument, un truc, un artificiu conceput special pentru a stimula acordul nostru față de o favoare de importanță mai mare, aceasta este o altă poveste. În acest caz, partenerul nu este un binefăcător ci un profitor şi ar trebui să răspundem acțiunii lui ținând seama tocmai de acest lucru.

O dată ce am stabilit că oferta lui inițială nu a fost o favoare, ci o tactică de obținere a supunerii, trebuie doar să reacționăm astfel încât să ne eliberăm de influența acelei acțiuni. Atât timp cât percepem şi definim acțiunea unei persoane ca pe un instrument de obținere a supunerii şi nu ca pe o favoare, acea persoană nu va mai beneficia de regula reciprocității drept aliat. Regula spune că favorurile trebuie întâmpinate cu favoruri; regula reciprocității nu cere ca trucurile să fie întâmpinate cu favoruri.

Un exemplu practic poate face lucrurile mai clare. Să presupunem că, într-o zi, te sună o femeie care se prezintă ca membra a Asociației pentru asigurarea locuințelor contra incendiilor. Să presupunem că ea întreabă dacă ai fi interesat să afli despre măsuri de siguranță împotriva incendiilor în locuințe, dacă ai accepta să-ți fie verificată casa din punctul de vedere al pericolului de incendiu şi dacă ai fi de acord să primeşti un extinctor, totul pe gratis.

Să mai presupunem că tu ai fi interesat de toate aceste lucruri şi că ai stabili o întâlnire într-o seară cu unul dintre inspectorii Asociației care va trece pe la tine pentru a-ți furniza toate acestea. Când soseşte, el îți înmânează un mic extinctor şi începe să evalueze posibilele pericole de incendiu din casa ta.

Apoi, îți oferă câteva informații interesante, deşi cam înspăimântătoare, despre pericolele de incendiu în general, precum şi o evaluare a vulnerabilității locuinței tale.

În final, îți sugerează să-ți cumperi un sistem de avertizare contra incendiilor şi pleacă.

Un asemenea şir de evenimente nu este imposibil. Multe oraşe au asociații non-profit formate, de obicei, din angajați ai Serviciului de pompieri care oferă, în timpul lor liber, inspecții pentru prevenirea incendiilor. Dacă s-ar întâmpla un asemenea eveniment, în mod clar inspectorul ți-a oferit o favoare.

În concordanță cu regula reciprocității, ar trebui să fii gata să-i întorci favoarea dacă ai constata că are vreo nevoie cândva, în viitor. Un schimb de astfel de favoruri ar fi în cea mai bună tradiție a regulii reciprocității.

Cu toate acestea, ar fi posibil şi un şir de evenimente asemănător cu un final diferit - de fapt, este chiar mai probabil. în loc să plece după ce ți-a recomandat să instalezi un sistem de avertizare contra incendiilor, inspectorul se lansează într-o prezentare de vânzarea cu intenția de a te convinge să cumperi un anume sistem de alarmă scump, cu declanşare la temperatură ridicată, produs de firma pe care o reprezintă.

Firmele care produc asemenea sisteme şi le distribuie prin vânzări directe folosesc adeseori această abordare. De obicei, produsul lor, deşi destul de eficient, este vândut la un preț supraevaluat.

Ştiind că, probabil, nu eşti la curent cu prețurile unui astfel de sistem şi că, dacă te hotărăşti să cumperi unul, te vei simți obligat față de firma care ți-a oferit un extinctor şi o

evaluare pe gratis, aceste firme vor face presiuni ca să cumperi imediat.

Folosind această manevră de oferire pe gratis a unor informații şi evaluări privind pericolul de incendiu, firmele care vând sisteme de protecție contra incendiilor prosperă în toată țara.[18]

Dacă te vei găsi şi tu într-o asemenea situație şi vei realiza că motivul esențial al vizitei a fost să ți se vândă un sistem de alarmă costisitor, cel mai eficient lucru pe care poți să-l faci este o redefinire mentală a acțiunii.

Redefineşte orice ai primit de la inspector - extinctor, informații despre protecția contra incendiilor, inspecție pentru detectarea pericolului de incendiu - nu ca pe nişte daruri, ci ca pe nişte instrumente de vânzări şi astfel te vei simți liber să refuzi (sau să accepți) oferta de achiziție fără să fii afectat de regula reciprocității.

O favoare urmează altei favori şi nu unei strategii de vânzări. Şi, dacă inspectorul răspunde refuzului tău propunându-ți să-i dai cel puțin numele unor prieteni pe care ar putea să-i contacteze, foloseşte din nou redefinirea mentală. ,

Este de sperat ca, după ce ai citit acest capitol, să poți defini retragerea lui către această solicitare mai puțin importantă drept ceea ce este - o altă tactică de influențare pentru obținerea acordului. O dată ce ai făcut asta, nu vei mai simți nici o presiune să oferi nume ca o concesie de răspuns deoarece solicitarea redusă nu va mai fi văzută ca o reală concesie.

Dacă te eliberezi de un sentiment de obligație declanşat impropriu, vei putea să fii atât de receptiv pe cât doreşti.

O dată făcută redefinirea situației vei putea chiar să-i întorci împotrivă propria armă. Aminteşte-ți că regula reciprocității îndreptățeşte o persoană care a acționat într-un anumit fel la un tratament similar. Dacă ai stabilit că favorurile „inspectorului pentru paza contra incendiilor" nu au fost în fapt nişte daruri, ci un mod de a profita de tine, atunci ai putea folosi situația pentru a obține şi tu un profit. Pur şi simplu ia tot ce îți oferă inspectorul - informații, extinctor - mulțumeşte-i politicos şi arată-i uşa de ieşire. În fond, regula reciprocității afirmă că, pe bună dreptate, încercările de exploatare trebuie întâmpinate în acelaşi fel, cu exploatare.

SCRISORI DE LA CITITORI

De la un fost vânzător de televizoare şi aparate audio

„Pentru o perioadă de timp destul de lungă, am lucrat în departamentul de televizoare şi aparate audio al unui mare magazin. Vânzătorii din acest sector sunt plătiți pe bază de comision şi păstrarea slujbei era, şi încă mai este, condiționată de capacitatea de a vinde contracte de servicii mai degrabă decât marfa în sine.

Politica firmei era că, pentru fiecare zece aparate vândute, trebuia să vinzi şi cel puțin patru contracte de servicii. A nu reuşi să vinzi contracte de servicii la nivelul aşteptat timp de două luni consecutiv avea drept rezultat amenințări, mutarea la alt departament sau chiar concedierea.

Îndată ce mi-am dat seama de importanța realizării cotei la vânzările de servicii, am conceput un plan care folosea tehnica respingere - retragere, deşi nu-i ştiam numele la vremea aceea. Clientul avea posibilitatea să cumpere, în momentul achiziționării unui aparat, un contract de servicii pe o perioadă între unul şi trei ani. Majoritatea personalului încerca să vândă un contract pe un an. Aceasta era şi intenția mea deoarece un contract pe un an era la fel de bun pentru cota mea de vânzări ca şi unul pe trei ani.

Cu toate acestea, când făceam prezentarea de vânzare, prezentam mai întâi cel mai scump contract de servicii ştiind că majoritatea oamenilor nu erau dornici să plătească atât de mult (140 de dolari). Dar, astfel, obțineam o excelentă ocazie ca, după ce era refuzată încercarea mea sinceră de a vinde un contract pe trei ani, să mă pot retrage la contractul pe un an, cu un preț relativ mic de 34,95 de dolari, pe care voiam cu adevărat să-l vând.

Această tehnică s-a dovedit a fi extrem de eficientă deoarece am reuşit să vând contracte de servicii, în medie, către 70% dintre clienții mei care păreau foarte satisfăcuți de

achiziție, în timp ce alți colegi din sector se învârteau în jurul a 40%. Până acum nu am spus nimănui cum am procedat"

Merită observat cum, în cele mai multe cazuri, folosirea tacticii de respingere - retragere atrage şi acțiunea principiului contrastului de percepție. Nu doar că solicitarea inițială de 140 de dolari face ca oferta de 34,95 de dolari să pară o retragere care impune concesii, ci face ca această a doua solicitare să pară şi mai mică.

Capitolul 3

ANGAJAMENT ŞI CONSECVENȚĂ

Gogorița minții

Este mai uşor să rezişti de la început
decât să te împotriveşti la sfârşit.
LEONARDO DA VINCI

UN STUDIU EFECTUAT DE CĂTRE DOI PSIHOLOGI canadieni a dezvăluit nişte lucruri fascinante despre oamenii care pariază la cursele hipice: imediat după ce depun pariul ei sunt mult mai încrezători în şansele calului ales de a câştiga decât imediat înainte de a depune pariul.[1]

Fireşte, în fapt, şansele calului nu se schimbă deloc; este acelaşi cal, aceeaşi cursă, acelaşi teren, dar, în mințile acestor pariori, perspectivele se îmbunătățesc semnificativ o dată ce au achiziționat tichetul de pariu. Deşi pare puțin ciudat la prima vedere, motivul acestei schimbări dramatice are legătură cu o armă de influențare socială destul de obişnuită.

La fel ca şi alte arme de influențare, aceasta se află adânc înrădăcinată în noi determinându-ne acțiunile cu o putere tăcută. Este vorba, destul de simplu, despre dorința noastră aproape obsesivă de a fi (şi de a părea) consecvenți cu ceea ce am făcut deja. O dată ce am făcut o alegere sau am adoptat o anumită poziție, ne vom confrunta cu presiuni personale şi sociale pentru a ne comporta consecvent față de acel angajament. Aceste presiuni ne vor face să răspundem astfel încât să confirmăm deciziile anterioare.

Să luăm cazul pariorilor din experimentul cu cursele de cai. Cu 30 de secunde înainte de a plăti pentru pariu, ei erau ezitanți, nesiguri; 30 de secunde după ce au acționat,

ei au devenit mult mai optimişti şi mai încrezători.

Actul de a lua o decizie finală - în acest caz, de a cumpăra un tichet de pariu - a fost factorul critic. O dată adoptată o poziție, necesitatea de a se comporta consecvent a exercitat presiuni asupra acestor oameni pentru a aduce ceea ce simțeau şi credeau în concordanță cu ceea ce făcuseră deja. Pur şi simplu ei s-au auto-convins că au făcut alegerea corectă şi, fără îndoială, s-au simțit mai bine după aceea.

Înainte să credem că asemenea gen de auto-amăgire este specifică obişnuiților curselor de cai, ar trebui să analizăm povestea vecinei mele, Sara, şi a prietenului ei, Tim. Ei s-au întâlnit într-un spital unde el lucra ca tehnician radiolog şi ea ca specialist în nutriție. S-au întâlnit o perioadă de timp, chiar şi după ce Tim şi-a pierdut slujba, şi, la un moment dat, s-au mutat împreună.

Pentru Sara lucrurile nu erau nici pe departe perfecte: ea voia ca Tim s-o ia în căsătorie şi să înceteze să bea. Tim se împotrivea ambelor idei. După o perioadă deosebit de dificilă, marcată de nenumărate certuri, Sara a rupt relația şi Tim s-a mutat în altă parte, în acelaşi timp, un vechi prieten al Sarei s-a întors în oraş, după ce fusese plecat ani de zile, şi a sunat-o.

Ei au început să se vadă ca vechi prieteni şi destul de repede lucrurile au devenit destul de serioase pentru a plănui căsătoria. Ajunseseră atât de departe încât stabiliseră data căsătoriei şi trimiseseră invitațiile când a sunat-o Tim. A spus că regreta cele întâmplate şi că voia să se întoarcă la Sara. Când i-a spus despre planurile de căsătorie, el a implorat-o să se răzgândească pentru că voia să fie împreună cu ea ca mai înainte.

Dar Sara l-a refuzat spunându-i că nu mai vrea să trăiască în felul acela. Tim s-a oferit chiar s-o ia în căsătorie, dar ea a susținut în continuare că-l preferă pe celălalt bărbat. În final, Tim a promis să se lase de băut dacă ea se înduplecă să-l primească înapoi. Simțind că, în aceste condiții, Tim era la limită, Sara s-a hotărât să rupă logodna, să anuleze căsătoria, să retragă invitațiile şi să-i permită lui Tim să se întoarcă la ea.

După o lună, Tim i-a spus Sarei că, la urma urmei, nu credea că trebuie să se lase de băutură; după încă o lună, el a hotărât că ar trebui „să mai aştepte şi să se mai gândească" în ce priveşte căsătoria. Au trecut de atunci doi ani; Tim şi Sara continuă să trăiască împreună exact ca şi mai înainte.

El tot mai bea - încă mai fac planuri de căsătorie - iar Sara îi este mai devotată lui Tim decât oricând înainte. Ea spune că, fiind forțată să aleagă, a aflat că Tim se află pe primul loc în inima ei. Prin urmare, după ce l-a ales pe Tim în defavoarea celuilalt prieten al ei, Sara a devenit mai fericită să trăiască cu Tim, deşi condițiile pe care le-a pus când a făcut alegerea nu s-au îndeplinit niciodată.

Evident, pariorii la cursele de cai nu sunt singurii care sunt dornici să creadă în corectitudinea unei alegeri dificile o dată ce această alegere a fost făcută. Într-adevăr, toți ne auto-amăgim din când în când astfel, din nevoia de a păstra concordanța dintre gândurile şi credințele noastre cu ceea ce am făcut sau decis deja.

Psihologii au înțeles de mult puterea principiului consecvenței în direcționarea activității umane. Teoreticieni remarcabili ca Leon Festinger, Fritz Hieder şi Theodore Newcomb au văzut în nevoia de consecvență o forță motivatoare centrală a comportamentului nostru.

Dar este într-adevăr această tendință de a fi consecvent atât de puternică încât să ne constrângă sa facem lucruri pe care în mod normal nu am vrea să le facem? Nu există nici o îndoială în privința asta. Impulsul de a fi (şi a părea) consecvent constituie o armă de influențare socială extrem de puternică, făcându-ne adesea să acționăm în moduri care sunt clar contrare intereselor noastre.

Să luăm ca dovadă ce s-a întâmplat când psihologul Thomas Moriarty a simulat un furt pe o plajă de lângă New York ca să vadă dacă privitorii ar risca daune personale pentru a opri delictul. În cadrul studiului, un complice al cercetătorilor şi-a întins un cearşaf pe plajă la un metru şi jumătate de cearşaful unui individ ales în mod aleatoriu - subiectul experimentului.

După ce a petrecut câteva minute pe cearşaf ascultând muzică la un radio portabil şi relaxându-se, complicele cercetătorilor s-a ridicat şi a părăsit cearşaful pentru o plimbare de-a lungul plajei. Câteva minute mai târziu un al doilea cercetător, simulând că este un hoț, se apropie şi înşfacă aparatul de radio încercând să fugă cu el. După cum se poate ghici, în condiții normale, subiecții erau foarte reticenți să se pună în pericol atacând hoțul - din douăzeci de cazuri de simulare a furtului, numai patru oameni au reacționat astfel.

Dar acelaşi procedeu a mai fost aplicat încă de douăzeci de ori cu o mică schimbare, iar rezultatele au fost drastic diferite. În aceste cazuri, înainte de a pleca la plimbare, complicele cercetătorilor a rugat subiectul „să aibă grijă şi de lucrurile lui" cu promisiunea că şi el va face la fel, la rândul său. Împinşi de principiul consecvenței, nouăsprezece din douăzeci de subiecți au devenit vigilenți, alergând după hoț şi oprindu-l, cerându-i explicații şi, adesea, imobilizând hoțul sau smulgându-i aparatul de radio.

Pentru a înțelege de ce consecvența este un factor motivator atât de puternic, este important să recunoaştem că în majoritatea situațiilor consecvența este valoroasă şi oportună.

De obicei, inconsecvența este văzută ca o trăsătură de caracter nedorită. Persoana ale cărei credințe şi cuvinte nu se potrivesc cu faptele poate fi considerată ca fiind nehotărâtă, confuză, cu două fețe sau chiar bolnavă mintal. Pe de altă parte, un grad înalt de consecvență este asociat în mod normal cu o personalitate şi un intelect puternic. Consecvența stă la baza logicii, rațiunii, stabilității şi onestității.

Un citat atribuit marelui fizician britanic Michael Faraday sugerează măsura în care este aprobată consecvența - uneori mai mult decât ar fi corect. Când a fost întrebat, după o conferință, dacă a vrut să insinueze că un rival academic n-a avut niciodată dreptate, Faraday a aruncat o privire iritată celui care i-a pus întrebarea şi a replicat: „Individul nu este chiar atât de consecvent."

Cu siguranță că o bună consecvență personală este foarte apreciată în cultura noastră. Şi aşa trebuie să fie. Consecvența ne oferă o orientare rezonabilă şi profitabilă asupra lumii. În majoritatea cazurilor ne va merge mai bine dacă abordarea noastră este bine fundamentată şi consecventă. Fără consecvență viața noastră ar fi dificilă, dezordonată şi incoerentă.

Dar, deoarece a fi consecvent este, de obicei, în interesul nostru, cădem uşor în greşeala de a fi consecvenți în mod automat, chiar şi în situații în care nu este rațional s-o facem. Iar când se întâmplă să fim consecvenți fără a gândi mai întâi, situația poate deveni dezastruoasă. Cu toate acestea, chiar şi consecvența necugetată poate avea părțile ei atractive.

Mai întâi, ca orice altă formă de răspuns automat, ea oferă o scurtătură necesară în aglomerația vieții moderne. O dată ce am adoptat o atitudine față de un subiect, o consecvență încăpățânată ne permite un lux foarte atractiv: nu mai trebuie să ne gândim la acel subiect. Nu mai trebuie să cernem de fiecare dată noianul de informații pe care-l primim în fiecare zi pentru a identifica faptele relevante; nu mai trebuie să cheltuim energie mentală pentru a cântări argumentele pro şi contra; nu mai trebuie sa luăm în mod repetat decizii dificile.

Tot ce avem de făcut atunci când suntem confruntați cu subiectul respectiv este să pornim „banda consecvenței" şi vom şti exact ce să credem, să spunem sau să facem. Trebuie doar să credem, să spunem sau să facem ceea ce este în concordanță cu o decizie anterioară.

Ispita unui asemenea lux nu trebuie neglijată. Ne pune la dispoziție o metodă convenabilă, eficientă şi relativ scutită de efort de a face față mediului complex care solicită intens capacitățile şi energia noastră mentală în fiecare zi. Prin urmare, nu este greu de înțeles de ce consecvența automată este o reacție dificil de controlat.

Ea ne oferă o cale de a scăpa de rigoarea unei obositoare gândiri continue. Şi, după cum a observat Sir Joshua Reynolds, „Nu există nici un tertip la care oamenii să nu recurgă pentru a evita un efort real de gândire". După ce am pornit banda consecvenței, putem să ne vedem de treburile noastre fericiți, fiind scutiți de truda de a gândi prea mult.

Există o a doua atracție mai periculoasă a consecvenței mecanice. Uneori nu efortul solicitantei activități de gândire este cel care ne face să ne sustragem ci consecințele dure ale acestei activități. Uneori răspunsurile afurisit de limpezi şi neplăcute furnizate de un real proces de gândire sunt cele care ne fac să fim nişte chiulangii când este vorba să gândim.

Există anumite lucruri incomode pe care am prefera să nu le ştim. Deoarece este o metodă de răspuns pre-programată şi negândită, consecvența automată poate oferi o ascunzătoare sigură față de acele lucruri supărătoare. Apărați de zidurile fortăreței care este consecvența automată, putem rămâne impenetrabili la asalturile rațiunii.

Într-o seară, pe când urmăream o prelegere introductivă prezentată de o asociație care propunea un program de meditație transcedentală, am fost martorul unei frumoase ilustrări pentru modul în care oamenii se ascund între zidurile consecvenței pentru a se proteja de consecințele supărătoare ale gândirii.

Prelegerea era susținută de doi tineri zeloşi şi era concepută pentru a atrage noi membri. Programul pretindea că te poate învăța o metodă unică de meditație care-ți va permite să realizezi tot felul de lucruri, pornind de la simpla pace interioară până la capacități mai spectaculoase precum aceea de a zbura sau de a trece prin pereți în etapele avansate (şi mai scumpe) ale programului.

Am hotărât să particip la întâlnire pentru a observa tipurile de tactici de supunere folosite în prelegerile de recrutare de acest fel şi am luat cu mine un prieten interesat de subiect pentru că este profesor universitar specializat în statistică şi logică. Pe măsură ce şedința progresa şi lectorii explicau teoria care stătea la baza meditației transcedentale, am observat cum prietenul meu, logicianul, devenea tot mai agitat.

Arăta din ce în ce mai chinuit, nu putea sta locului şi, în final, nu a mai rezistat. Atunci când lectorii au solicitat întrebări la sfârşitul prelegerii, el a ridicat mâna şi apoi a demolat cu blândețe dar cu fermitate teoria pe care tocmai o auzisem. În mai puțin de două minute, el a evidențiat cu precizie unde şi de ce argumentația complexă a lectorilor era contradictorie, ilogică şi fără suport. Efectul asupra lectorilor a fost distrugător.

După o tăcere nedumerită, fiecare dintre ei a încercat o slabă replică după care s-au oprit pentru a vorbi între ei pentru ca apoi să recunoască deschis că remarcele colegului meu erau întemeiate şi „necesitau un studiu mai atent".

Încă mai interesant pentru mine a fost efectul asupra audienței. La sfârşitul perioadei pentru întrebări, cei doi tineri s-au confruntat cu o mulțime de oameni din audiență care voiau să depună cei 75 de dolari pentru a se înscrie în programul pentru meditație transcedentală. Înghiontindu-se, chicotind şi ridicând din umeri unul spre altul în timp ce încasau banii, cei doi indivizi trădau semne de uimire buimacă.

După ceea ce a părut să fie o desființare evident jenantă a argumentelor lor, întâlnirea s-a transformat cumva într-un mare succes generând un nivel misterios de înalt al supunerii din partea audienței. Deşi destul de uimit de reacție, am pus răspunsul audienței pe seama faptului că nu reuşise să înțeleagă logica argumentației colegului meu. Totuşi, s-a dovedit că tocmai reversul era cauza.

După ce am ieşit din sala de conferință, am fost abordați de trei persoane din audiență care depuseseră fiecare banii de înscriere imediat după prelegere. Ei voiau să ştie de ce am participat noi la prelegere. Le-am explicat motivul şi le-am pus aceeaşi întrebare. Unul dintre ei era un actor în devenire care voia cu disperare sa obțină succesul în meseria lui şi venise la prelegere pentru a afla dacă meditația transcedentală i-ar permite să realizeze auto-controlul necesar pentru a stăpâni arta sa; lectorii l-au asigurat că aşa se va întâmpla.

A doua persoană avea insomnii şi spera că meditația transcedentală îi va oferi o metodă de a se relaxa şi a adormi uşor seara. A treia persoană fusese purtător de cuvânt. Şi el avea o problemă legată de somn. Nu reuşise să intre la facultate pentru că părea să nu aibă destul timp să studieze.

El venise la prelegere pentru a afla dacă meditația transcedentală l-ar putea învăța cum să doarmă cu câteva ore mai puțin pe noapte pentru ca să poată folosi timpul suplimentar pentru studiu. Este interesant că lectorii i-au spus atât lui, cât şi persoanei care

suferea de insomnie, că tehnicile de meditație transcedentală ar putea rezolva problemele lor deşi erau total opuse.

Încă gândindu-ne că cei trei s-au înscris pentru că nu înțeleseră remarcele făcute de prietenul meu logician, am început să-i întreb despre anumite aspecte ale argumentației sale. Spre surpriza mea am constatat că înțeleseră destul de bine comentariile lui; de fapt, chiar prea bine. Tocmai puterea de convingere a argumentelor sale i-a împins să se înscrie imediat în program.

Cel mai bine a exprimat acest lucru purtătorul de cuvânt: „Ei bine, nu aveam de gând să depun vreun ban în seara asta pentru că în acest moment sunt destul de strâmtorat; voiam să aştept până la următoarea întâlnire. Dar atunci când a început să vorbească prietenul tău, am ştiut că ar fi mai bine să le dau banii acum sau, dacă nu, voi merge acasă şi voi începe să mă gândesc la ceea ce a spus el şi nu mă voi mai înscrie niciodată".

Dintr-o data lucrurile au început să capete sens. Aceşti oameni aveau probleme reale şi căutau aproape cu disperare o cale de a-şi rezolva acele probleme. Dacă era să-i credem pe lectorii care ținuseră prelegerea, aceşti oameni găsiseră o potențială soluție în meditația transcedentală. Sub presiunea propriilor probleme, ei doreau foarte mult să creadă că meditația transcedentală era soluția pe care o aşteptau.

Şi iată că apare nepoftită vocea rațiunii, întruchipată de prietenul meu, care le arată că teoria care stă la baza noii soluții nu este solidă. Panică! Trebuie făcut ceva imediat, înainte ca logica să intre în acțiune şi să distrugă speranța din nou. Repede, repede, am nevoie de ziduri de apărare împotriva rațiunii; nu contează că fortăreața pe care o voi ridica este şubreda şi nefondată.

„Repede, am nevoie de un loc în care să mă ascund de gânduri! Uite, ia banii ăştia. Fir-ar să fie, tocmai la timp! De-acum nu mai trebuie să mă gândesc la acest subiect. Am luat o decizie şi de acum înainte pot porni banda consecvenței ori de câte ori este necesar: «Meditația transcedentală? Desigur, cred că mă va ajuta; desigur, intenționez să continuu; desigur, cred în eficiența meditației transcedentale. Deja am dat banii, nu-i aşa?»

Ah, confortul consecvenței negândite. Pur şi simplu, mă voi putea odihni pentru o vreme. Este mult mai frumos decât să suporți şi tensiunea acelor grele, foarte grele căutări."

Dacă, aşa cum pare, consecvența automată funcționează ca un adăpost împotriva gândirii, n-ar trebui să fie surprinzător că o astfel de consecvență poate fi exploatată de către aceia care ar prefera ca noi să nu ne gândim prea mult la solicitările lor.

Pentru aceşti exploatatori, ale căror interese vor fi servite de o reacție negândită, mecanică, față de solicitările lor, înclinarea noastră către consecvența automată este o mină de aur. Atât de pricepuți sunt aceşti oameni să ne facă să pornim banda consecvenței atunci când le convine lor, încât rareori realizăm că suntem manipulați.

Într-o minunată manieră jiu-jitsu, ei îşi structurează interacțiunea cu noi astfel încât propriile noastre necesități să ne conducă în direcția profitabilă pentru ei.

Anumiți mari producători de jucării folosesc exact o asemenea abordare pentru a reduce problemele cauzate de dependența profiturilor de vânzările de sezon. Desigur, cea mai impresionantă creştere a vânzărilor de jucării are loc înaintea şi în timpul sărbătorii de Crăciun. Fabricanții de jucării obțin profituri grase în această perioadă. Problema este că, după Crăciun, vânzările de jucării se prăbuşesc teribil de-a lungul următoarelor câteva luni.

Clienții lor au cheltuit deja toți banii din bugetul destinat jucăriilor şi rezistă puternic rugăminților copiilor de a mai achiziționa altele. Chiar şi copiii a căror zi de naştere cade curând după sărbători primesc mai puține jucării datorită recentului festin de Crăciun.

Prin urmare, fabricanții de jucării se confruntă cu o dilemă: cum să mențină vânzări mari în sezonul de vârf şi, în acelaşi timp, să păstreze o cerere substanțială în lunile imediat următoare. Desigur, dificultatea nu constă în a convinge progeniturile noastre veşnic nesătule să solicite continuu noi surse de amuzament.

O serie de reclame la televiziune, sub formă de flash-uri transmise în timpul desenelor animate de sâmbătă dimineață, va produce cantitatea obişnuită de rugăminți, scâncete şi linguşeli indiferent de perioada anului în care apar. Nu, problema nu constă în

a-i motiva pe copii să vrea mai multe jucării după Crăciun.

Problema constă în a-i motiva pe părinții cu buzunarele golite de cheltuielile de sărbători, să se scotocească pentru a găsi bani pentru vreun alt moft al copiilor lor deja ghiftuiți cu jucării. Ce ar putea face producătorii de jucării pentru a determina un asemenea comportament improbabil? Unii au încercat campanii de reclamă mult mai agresive, alții au redus prețurile în perioada de regres, dar nici una dintre aceste tehnici standard nu s-a dovedit de succes.

Nu doar că ambele tactici sunt costisitoare, dar ambele s-au dovedit ineficiente în sporirea vânzărilor la nivelul dorit. Părinții pur şi simplu nu au chef să cumpere jucării şi influența reclamelor sau a prețului redus nu este suficientă pentru a le zdruncina rezistența de piatră.

Cu toate acestea, câțiva din marii producători de jucării cred că au găsit o soluție. Este o soluție ingenioasă care nu implică cheltuieli mai mari decât o campanie de reclamă obişnuită, dar implică înțelegerea influenței puternice a necesității de a fi consecvent. Prima indicație despre felul cum lucrează strategia fabricanților de jucării am primit-o după ce i-am căzut victimă prima dată şi apoi, ca un cretin, i-am mai căzut victimă încă o dată.

Era în ianuarie şi mă aflam în cel mai mare magazin de jucării din oraş. După ce, cu o lună înainte, cumpărasem de acolo mult prea multe jucării pentru fiul meu, jurasem să nu mai intru în acel loc, sau în altul asemănător, pentru multă vreme. Şi, cu toate acestea, iată-mă, eram din nou aici, în acest loc diabolic, şi nu numai atât, dar eram pe cale să-i cumpăr fiului meu altă jucărie foarte scumpă — un set mare de maşinuțe electrice de curse.

S-a întâmplat că, în fața standului unde erau expuse, am întâlnit un fost vecin care-i cumpăra fiului său aceleaşi jucării.

Lucru ciudat, nu ne mai văzusem aproape deloc în ultimul timp. De fapt, ultima dată ne întâlnisem cu un an înainte în acelaşi magazin unde amândoi cumpăram fiilor noştri un dar scump după Crăciun — atunci era un robot care mergea şi vorbea.

Am râs despre felul ciudat în care ne întâlneam o dată pe an, în acelaşi loc, făcând acelaşi lucru. Mai târziu în acea zi, am vorbit despre această coincidență, unui prieten care, după cum s-a dovedit, lucrase cândva în industria jucăriilor.

Nu este vorba despre nici o coincidență," a spus el ca un cunoscător.

Ce vrei să spui?"

Uite ce este," a spus el, „dă-mi voie să-ți pun câteva întrebări despre setul de maşinuțe de curse pe care l-ai cumpărat în acest an. Mai întâi spune-mi dacă i-ai promis fiului tău că-i vei cumpăra unul de Crăciun?".

Ei bine, da, i-am promis. Christopher a văzut o grămadă de reclame pentru aceste maşinuțe transmise în timpul desenelor animate de sâmbătă dimineață şi mi-a spus că asta vrea de Crăciun. Am văzut şi eu câteva reclame şi arătau bine, aşa că i-am promis că i le cumpăr."

Lovitura numărul unu." a anunțat el. „Acum a doua întrebare. Când te-ai dus să cumperi ai constatat că în toate magazinele stocurile erau epuizate?"

Este adevărat, aşa a fost! Vânzătorii mi-au spus că au comandat alte seturi, dar nu ştiu când vor mai primi. Aşa că a trebuit să-i cumpăr lui Cristopher alte jucării a căror valoare să fie la fel cu cea a setului de maşinuțe de curse. Dar de unde ai ştiut asta?"

Lovitura numărul doi." a spus el. „Dă-mi voie să-ți mai pun doar o singură întrebare. Nu ți s-a întâmplat exact la fel anul trecut cu robotul - jucărie?"

Stai puțin... ai dreptate. Exact aşa s-a întâmplat. Asta-i incredibil. Cum de ai ştiut?"

Nu am nici un fel de puteri paranormale; se întâmplă doar să ştiu cum îşi sporesc unii producători de jucării vânzările din ianuarie şi februarie. Ei încep înainte de Crăciun campanii cu reclame atractive la televiziune pentru anumite jucării deosebite. Fireşte, copiii vor ceea ce văd şi obțin promisiunea părinților de a le cumpăra aceste jucării.

Ei, şi acum apare ideea genială din planul acestor firme: ele furnizează magazinelor o cantitate insuficientă de astfel de jucării pentru care părinții au făcut o promisiune.

Majoritatea părinților află că stocurile cu jucăria în cauză s-au epuizat şi sunt forțați

s-o înlocuiască cu alte jucării de aceeaşi valoare. Bineînțeles, producătorii îşi fac o sarcină de onoare din a aproviziona magazinele cu o mulțime de posibili înlocuitori. Apoi, după Crăciun, firmele încep să transmită din nou reclame pentru acele jucării deosebite.

Aceasta îi face să saliveze pe puşti şi să-şi dorească mai mult decât oricând acele jucării.

Fug repede la părinți scâncind «Mi-ai promis, mi-ai promis», iar adulții se târăsc fără nici o tragere de inimă spre magazin doar ca să fie la înălțimea promisiunii făcute."

Unde întâlnesc alți părinți pe care nu i-au văzut de un şi care au căzut victimă aceluiaşi truc," am spus eu, începând să fierb de supărare.

Corect. Ei bine, unde mergi?"

„Mă duc să iau setul de maşinuțe şi merg cu el drept la magazin să-l dau înapoi." Eram atât de furios încât aproape urlam.

„Stai puțin. Gândeşte-te doar un minut. De ce l-ai cumpărat în această dimineață?"

„Pentru că n-am vrut să-l dezamăgesc pe Christopher şi pentru că am vrut să-l învăț că promisiunile trebuie ținute."

„Ei bine, s-a schimbat ceva în toate acestea? Dacă îi iei jucăria acum, el nu va înțelege de ce faci asta. El va reține doar că tatăl lui a încălcat o promisiune. Asta vrei să se întâmple?"

„Nu," am spus eu oftând. „Cred că nu. Deci tu îmi spui că fabricanții şi-au dublat profitul obținut de la mine în ultimii doi ani şi eu habar nu am avut; iar acum, când ştiu, sunt tot prins în capcană - datorită propriilor mele cuvinte. Deci, ceea ce îmi spui tu în realitate este «A treia lovitură.».".

El a aprobat din cap. „Şi cu asta ai pierdut jocul."

ANGAJAMENTUL ESTE CHEIA

O dată ce înțelegem că puterea consecvenței este formidabilă în direcționarea comportamentului uman, apare imediat o importantă întrebare practică: Cum poate fi activată această forță? Ce anume produce declicul care porneşte banda consecvenței? Sociologii cred că ştiu răspunsul: angajamentul. Dacă reuşesc să te fac să-ți iei un angajament (adică să iei o poziție în public), atunci va fi pregătită scena pentru declanşarea consecvenței reflexe, negândite, în acord cu angajamentul deja făcut. O dată ce ți-ai asumat o poziție, există tendința naturală de a te comporta cu încăpățânare în acord cu acea poziție.

După cum am văzut deja, sociologii nu sunt singurii care înțeleg legătura dintre angajament şi consecvență. Strategiile de obținere a angajamentului sunt îndreptate asupra noastră de tot soiul de profesionişti care câştigă din obținerea acordului.

Fiecare dintre aceste strategii are drept scop să ne determine să întreprindem vreo acțiune sau să facem vreo declarație care ne va prinde apoi în capcana supunerii datorită presiunii exercitate de consecvență. Procedeele concepute să creeze angajament iau diverse forme. Unele sunt destul de directe; altele sunt printre cele mai subtile tactici de obținere a supunerii pe care le-am putea întâlni. De pildă, să presupunem că vrei să sporeşti numărul persoanelor din cartierul tău care ar fi dispuse să meargă din uşă în uşă pentru a strânge fonduri destinate organizației de caritate favorită. Ar fi înțelept să studiezi abordarea sociologului Steven J. Sherman.

El a sunat pur şi simplu un eşantion de rezidenți din Bloomington, Indiana, în cadrul sondajului pe care-l efectua şi i-a întrebat ce ar spune dacă li s-ar cere să petreacă trei ore colectând bani pentru Societatea Americană de Luptă Contra Cancerului. Fireşte, pentru că nu doreau să pară lipsiți de compasiune în fața celor care făceau sondajul sau chiar față de sine, mulți dintre aceşti oameni au spus că s-ar oferi ca voluntari.

Consecința acestui procedeu şiret de obținere a angajamentului a fost creşterea cu

700% a voluntarilor atunci când, câteva zile mai târziu, a sunat un reprezentant al societății de mai sus şi a solicitat voluntari în cartier. Folosind aceeaşi strategie, dar solicitând de data aceasta unor rezidenți din Columbus, Ohio, să spună dacă vor vota în ziua alegerilor, o echipă de cercetători condusă de Anthony Greenwald a fost în măsura să sporească semnificativ participarea la vot a acestor rezidenți la alegerile prezidențiale.

O tehnică de obținere a angajamentului încă mai abilă a fost concepută recent de cei care solicită contribuții filantropice prin telefon. În prezent, cei care sună pentru a-ți cere să contribui pentru vreo cauză sau alta par să fie foarte preocupați de persoana ta şi încep prin a se interesa de sănătatea şi bunăstarea ta. „Bună ziua domnule/doamnă X," spun ei. „Cum vă simțiți în seara aceasta?" sau „Ce mai faceți?".

Folosind acest fel de introducere, intenția celui care sună nu este doar de a părea prietenos şi grijuliu, ci de a te face să răspunzi — cum o faci în mod normal la o asemenea întrebare politicoasă şi superficială — cu propriul tău comentariu politicos şi superficial: „Destul de bine."; sau „Foarte bine."; sau „Mă simt minunat, mulțumesc". O dată ce ai declarat public că totul este bine, devine mult mai uşor pentru solicitant să te forțeze să-i ajuți pe aceia pentru care nu totul este bine: „Sunt fericit să aud asta deoarece v-am sunat să întreb dacă ați fi dispus să faceți o donație pentru a ajuta nefericitele victime ale...".

Teoria din spatele acestei tactici este aceea că oamenii care tocmai au susținut că se simt bine - chiar dacă au făcut-o din rutină în cadrul unui schimb social - vor considera că este stânjenitor să pară zgârciți în contextul recunoaşterii situației lor favorizate.

Dacă toate acestea par puțin cam forțate, să analizăm constatările cercetătorul Daniel Howard, specialist în comportamentul consumatorului, care a verificat această teorie. Rezidenți din Dallas, Texas, au fost sunați şi întrebați dacă ar accepta să permită unui reprezentant al Comitetului de Luptă Contra Foametei să vină acasă la ei să le vândă biscuiți, iar veniturile obținute să fie folosite pentru a furniza mâncare nevoiaşilor.

Când a fost încercată doar această solicitare (numită „abordarea standard") s-a obținut acordul numai în procent de 18%. Dar dacă cel care suna întreba mai întâi „Cum vă simțiți în seara asta?" şi aştepta un răspuns înainte de a proceda la abordarea standard, se întâmplau mai multe lucruri care merită a fi remarcate.

Mai întâi, dintre cei o sută douăzeci de indivizi care au primit telefoane, majoritatea (o sută opt) au dat răspunsul obişnuit („Bine", „Minunat", „Foarte bine", etc). În al doilea rând, 32% dintre cei care au răspuns la întrebarea „Cum vă simțiți în seara asta?" au fost de acord să primească acasă vânzătorii de biscuiți, ceea ce înseamnă o rată de succes aproape dublă față de abordarea standard. În al treilea rând, în concordanță cu principiului consecvenței, aproape toți cei care au acceptat o asemenea vizită au şi cumpărat biscuiți când au fost contactați acasă (89%).

Pentru a se asigura că această tactică nu-şi datorează succesul simplului fapt că solicitantul care o utilizează pare preocupat şi amabil, Howard a desfăşurat alt studiu. De această dată solicitanții au început fie cu întrebarea „Cum vă simțiți în seara asta?" (şi au aşteptat răspunsul înainte de a merge mai departe), fie cu afirmația „Sper că vă simțiți bine în seara asta" după care a urmat abordarea standard.

În ciuda faptului că solicitantul şi-a început fiecare tip de interacțiune cu câteva cuvinte calde, prietenoase, tehnica care a folosit întrebarea „Cum vă simțiți în seara asta?" a fost de departe superioară celeilalte alternative (obținerea acordului în proporție de 33% fața de 15% la a doua alternativă) deoarece numai această tehnică inducea un angajament public exploatabil din partea persoanelor vizate.

Merită observat că angajamentul a produs un procent de două ori mai mare de obținere a acordului din partea persoanelor vizate chiar dacă în momentul când a fost făcut trebuie să fi părut un răspuns total neimportant la o întrebare total superficială — încă un exemplu minunat al modului de acțiune a artei jiu-jitsu în plan social.

Există mai multe răspunsuri la întrebarea „Ce anume determină eficiența angajamentului?". O varietate de factori afectează capacitatea angajamentului de a ne obliga la anumite comportamente. Un program pe scară largă conceput să producă acordul ilustrează frumos cum conlucrează aceşti factori.

Lucrul cel mai remarcabil în legătura cu programul pe care îl vom analiza este acela că a folosit sistematic factorii care produc angajamentul cu decenii în urmă, cu mult timp înainte ca cercetarea ştiinţifică să-i identifice.
În timpul războiului din Coreea au fost capturaţi mulţi soldaţi americani care erau închişi în lagăre pentru prizonieri de război administrate de comuniştii chinezi. A devenit limpede, chiar de la începutul conflictului, că întotdeauna chinezii tratau prizonierii destul de diferit faţă de aliaţii lor nord-coreeni care foloseau cruzimea şi pedepsele dure pentru a obţine supunerea. Evitând voit folosirea brutalităţii, comuniştii chinezi s-au angajat în ceea ce ei numeau „o politică blândă" care era în realitate un asalt psihologic sofisticat şi concertat asupra captivilor.

După război, psihologii americani au investigat intens prizonierii întorşi pentru a afla ce s-a întâmplat. Investigaţia psihologică intensă a avut loc în parte şi din cauza tulburătorului succes al anumitor aspecte din cadrul programului chinez. De pildă, chinezii erau foarte eficienţi în a-i face pe americani să se "pârască" unii pe alţii, ceea ce era în contrast izbitor cu comportamentul prizonierilor din al doilea război mondial.

Din acest motiv, printre altele, au fost descoperite rapid multe planuri, iar încercările de evadare nu aveau aproape niciodată succes. „Atunci când se pregătea o evadare," scrie dr. Edgar Schein, unul dintre principalii investigatori ai programului chinezesc de îndoctrinare a prizonierilor americani din Coreea, „chinezii prindeau cu uşurinţă prizonierii oferind câte un sac de orez oricui preda un evadat.". De fapt se spune că aproape, toţi prizonierii americanii din lagărele chinezeşti au colaborat cu duşmanul într-o formă sau alta.[2]

O cercetare a programului din lagărele de prizonieri chinezeşti a arătat că personalul de supraveghere se baza puternic pe presiunile exercitate de angajament şi consecvenţă pentru a câştiga supunerea prizonierilor. Desigur, prima problemă cu care se confruntau chinezii era cum să obţină colaborarea americanilor.

Aceşti oameni fuseseră instruiţi să furnizeze doar propriul nume, gradul şi numărul de înmatriculare. Fără instrumentul agresiunii fizice, cum puteau spera chinezii să-i facă pe aceşti oameni să ofere informaţii militare, să-i transforme în prizonieri prietenoşi care să-şi acuze public ţara? Răspunsul chinezilor a fost elementar: începe cu puţin şi construieşte constant.

De pildă, prizonierilor li se cerea să facă anumite afirmaţii uşor anti-americane sau pro-comuniste alese astfel încât să pară neimportante. („Statele Unite nu sunt o ţară perfectă." sau „Într-o ţară comunistă, nu există problema şomajului.") Dar o dată ce erau de acord cu aceste solicitări minore, oamenii constatau că erau împinşi să se supună unor solicitări mai substanţiale. Unui prizonier care tocmai fusese de acord cu anchetatorul chinez că Statele Unite nu erau o ţară perfectă i se putea cere apoi să indice câteva lucruri care, justificau această afirmaţie.

O dată ce el s-ar fi explicat, i s-ar fi putut cere să facă o listă a acestor „probleme pe care le are America" şi să semneze la sfârşit. Mai târziu, i se putea cere să citească această listă în cadrul unei discuţii de grup cu ceilalţi prizonieri. „În fond, este exact ceea ce crezi, nu-i aşa?" Mai apoi i se putea cere să scrie un eseu care să dezvolte cele scrise în listă şi să trateze aceste probleme în detaliu.

Chinezii puteau folosi numele prizonierului şi eseul său intr-o emisiune radio anti-americană transmisă nu doar în tot lagărul, ci şi în alte lagăre din Coreea de Nord, cât şi în zone din Coreea de Sud unde se aflau forţe americane. Brusc prizonierul în cauză constata că este „un colaborator" care a ajutat inamicul. Conştient că a scris eseul fără a suferi ameninţări puternice sau constrângeri, de multe ori omul îşi schimba imaginea de sine pentru a fi în concordanţă cu faptele sale şi cu noua etichetă de „colaborator", ceea ce ducea de multe ori la acte de colaborare şi mai intense.

Astfel, în timp ce „doar puţini oameni au fost capabili să evite în totalitate colaborarea," spune dr. Schein, „majoritatea au colaborat într-un moment sau altul făcând lucruri care li s-au părut neînsemnate, dar pe care chinezii au ştiut să le folosească în propriul avantaj... Această tactică a fost deosebit de eficientă în a smulge, în timpul interogatoriilor, confesiuni, auto-critică şi informaţii despre alţi prizonieri."[3]

Dacă de atâta timp chinezii cunosc puterea subtilă a acestei abordări, n-ar trebui să fie surprinzător că şi alte grupuri de oameni interesaţi în obţinerea acordului îi cunosc, de asemenea, utilitatea. Multe organizaţii de afaceri folosesc în mod obişnuit această strategie.

Pentru specialiştii în vânzări, strategia consta în determinarea unei achiziţii de valoare mare pornind de la una de valoare mică. O vânzare oricât de mică va fi utilă deoarece scopul acelei mici tranzacţii nu este profitul, ci obţinerea angajamentului. Se aşteaptă ca alte achiziţii, de valoare din ce în ce mai mare, să curgă în mod firesc ca urmare a angajamentului.

Un articol din revista de afaceri American Salesman a exprimat acest lucru succint:

> Ideea generală este să pregăteşti calea pentru o linie de distribuţie completă pornind de la o comandă mică... Priveşte lucrurile astfel: atunci când o persoană a semnat o comandă pentru un produs pe care-l oferi tu - deşi profitul este atât de mic încât cu greu poate compensa timpul şi efortul de a da un telefon - din acel moment persoana respectivă nu mai este un potenţial client, ci este clientul tău.[4]

Tactica de a porni cu o solicitare măruntă pentru a câştiga, în cele din urmă, acordul pentru solicitări mai importante are un nume: tehnica piciorului pus în prag. Cercetătorii din domeniul sociologiei au devenit conştienţi de eficienţa acestei tactici pe la mijlocul anilor 1960 după ce psihologii Jonathan Freedman şi Scott Fraser au publicat o serie de date uimitoare.[5]

Ei au relatat despre rezultatele unui experiment în care cercetătorul, care juca rolul unui voluntar, mergea din uşă în uşă printr-un cartier rezidenţial din California făcând proprietarilor o solicitare aparent absurdă. Acestora li se cerea să permită instalarea în curtea din faţa casei lor a unui panou public de afişaj. Ca să-şi facă o idee despre cum va arăta panoul de afişaj, li se arăta o fotografie care înfăţişa o casă frumoasă ascunsă aproape în întregime de o inscripţie foarte mare scrisă cu litere urâte şi care spunea: CONDUCEŢI MAŞINA CU GRIJĂ.

Deşi solicitarea a fost refuzată de marea majoritate a rezidenţilor din acea zonă (83%) — după cum este normal şi de înţeles — un anumit grup de oameni a reacţionat destul de favorabil. Nu mai puţin de 76% dintre membrii acestui grup au fost de acord cu folosirea curţii din faţa casei lor.

Motivul esenţial pentru surprinzătorul lor acord are legătură cu ceva ce li se întâmplase cu aproximativ două săptămâni în urmă. Aceşti oameni făcuseră un mic angajament în legătură cu condusul maşinii în siguranţă. Un alt voluntar trecuse pe la uşile lor şi le ceruse să accepte să expună un mic semn de vreo zece centimetri pătraţi pe care se putea citi FII UN ŞOFER PREVĂZĂTOR. Era o solicitare atât de neînsemnată încât aproape toţi au fost de acord cu ea. Dar efectele acestei solicitări au fost enorme.

Deoarece, cu câteva săptămâni mai înainte, fuseseră de acord, în mod inocent, cu o solicitare măruntă în legătură cu un afiş despre conducerea prudentă aceşti proprietari de case au devenit remarcabil de dispuşi să fie de acord cu o altă solicitare de acest fel, masiva de data aceasta.

Freedman şi Fraser nu s-au oprit aici. Ei au încercat un procedeu uşor diferit cu un alt eşantion de rezidenţi. Aceşti oameni au primit mai întâi solicitarea de a semna o petiţie în favoarea „păstrării frumuseţii statului California".

Desigur, aproape toată lumea a semnat având în vedere că frumuseţea statului, la fel cu eficienţa guvernării sau importanţa asistenţei prenatale, sunt subiecte cu care aproape oricine este de acord. După ce au aşteptat vreo două săptămâni, Freedman şi Fraser au trimis un alt „voluntar" să viziteze aceleaşi case şi să le ceară rezidenţilor să permită instalarea pe pajiştea din faţa casei a uriaşului panou de afişaj cu inscripţia CONDUCEŢI MAŞINA CU GRIJĂ.

Rata de răspuns a fost cea mai uimitoare dintre cele ale grupurilor de rezidenţi care au participat la experiment. Aproximativ jumătate dintre aceşti oameni au consimţit să li se instaleze panoul mare de afişaj chiar dacă micul angajament pe care-l făcuseră cu

săptămâni în urmă nu se referea la siguranța condusului maşinii, ci la un subiect de interes public total diferit, şi anume înfrumusețarea statului.

La început, chiar Freedman şi Fraser au fost nedumeriți de constatările lor. De ce actul neînsemnat de a semna o petiție care sprijină înfrumusețarea statului ar determina oamenii să acorde o favoare diferită şi mult mai importantă?

După ce au analizat şi au înlăturat alte explicații, Freedman şi Fraser au ajuns la cea care oferea o adevărată soluție enigmei: semnarea petiției pentru înfrumusețarea statului a schimbat imaginea pe care o aveau aceşti oameni despre sine. Ei s-au văzut ca fiind nişte cetățeni mai pătrunşi de spirit civic şi au acționat în concordanță cu noile lor principii civice. Atunci când, două săptămâni mai târziu, li s-a cerut să execute un alt serviciu civic prin acceptarea instalării panoului mare de afişaj, ei au fost de acord pentru a fi consecvenți față de imaginea nou formată despre propria persoană. După cum spun Freedman şi Fraser:

> Ceea ce se întâmplă este o schimbare a sentimentelor persoanei în legătură cu implicarea sa sau cu întreprinderea unei acțiuni. O dată ce a fost de acord cu o solicitare, atitudinea persoanei se poate schimba; ea poate deveni în proprii ochi genul de om care face astfel de lucruri, care este de acord cu solicitări ale unor străini, care acționează după un anumit tipar în legătură cu lucruri în care crede, care cooperează pentru realizarea unor cauze bune.[6]

Prin urmare, ceea ce ne spun constatările lui Freedman şi Fraser este să fim foarte atenți când suntem de acord cu solicitări neînsemnate. Aprobarea unor astfel de solicitări poate conduce nu doar la sporirea probabilității de a fi de acord cu alte solicitări de acelaşi tip dar, mai importante, ci ne poate face şi mai dispuşi să fim de acord cu o varietate de favoruri mai mari care au doar o slabă legătură cu mica favoare acordată anterior. Tocmai acest fel de influență, care se ascunde în spatele micilor angajamente, este cel care mă sperie.

Mă sperie atât de tare încât rareori mai sunt dispus să semnez o petiție, chiar şi pentru o cauză în care cred. O asemenea acțiune are potențialul de a influența nu doar comportamentul meu în viitor, ci şi de a modifica imaginea mea de sine în moduri pe care poate că nu le doresc. Şi o dată ce imaginea de sine este alterată, tot felul de avantaje subtile devin disponibile pentru cel ce vrea să exploateze această nouă imagine.

Care dintre rezidenții participanți la studiul lui Freedman şi Fraser ar fi crezut că „voluntarul" care le-a cerut să semneze o petiție pentru înfrumusețarea statului California era, de fapt, interesat să-i facă să accepte instalarea unui panou de afişaj pentru şofatul în siguranță? Şi care dintre ei ar fi bănuit că decizia lor de a permite instalarea panoului de afişaj se datora, în mare parte, actului semnării petiției? Eu cred că nici unul.

Dacă au existat nişte regrete după instalarea panoului de afişaj, pe cine puteau ei să facă responsabil decât pe ei înşişi şi blestematul lor spirit civic prea puternic? Probabil că nici nu s-au gândit vreodată să blameze individul cu petiția pentru „păstrarea frumuseții statului California" şi toate cunoştințele lui de jiu-jitsu.

Am remarcat că toți experții în arta punerii piciorului în prag par să fie entuziasmați de acelaşi lucru: poți folosi mici angajamente pentru a manipula imaginea unei persoane despre sine; poți transforma astfel cetățenii în „slujitori publici", potențialii clienți în „clienți reali", prizonierii în „colaboratori".

Şi o dată ce ai alterat imaginea de sine a unei persoane în sensul dorit de tine, ea va fi de acord în mod natural cu o întreagă gamă de solicitări formulate în spiritul noii imagini despre sine.

Cu toate acestea, nu toate angajamentele afectează imaginea de sine. Există anumite condiții care trebuie să fie prezente pentru ca un angajament să acționeze în acest fel.

Pentru a descoperi care sunt aceste condiții, vom analiza împreună din nou experiența americanilor din lagărele chinezeşti din Coreea.

Este important să înțelegem că intenția majoră a chinezilor nu era doar aceea de a

smulge informații prizonierilor lor. Ei aveau intenția să-i îndoctrineze, să le schimbe atitudinile şi percepțiile fața de propria persoană, față de sistemul lor politic, față de rolul țării lor în război şi față de comunism. Şi există dovezi că programul a funcționat deseori alarmant de bine.

Dr. Henry Segal, şeful echipei de evaluare neuropsihică care a examinat prizonierii întorşi în Statele Unite la sfârşitul războiului, a relatat că toate convingerile lor legate de război au fost substanțial modificate. Majoritatea dintre ei credeau povestea chinezilor conform căreia Statele Unite ar fi folosit arme bacteriologice şi mulți erau convinşi că forțele americane au fost agresorul inițial care a declanşat războiul.

Atacuri cu rezultate similare au fost realizate asupra atitudinilor politice ale foştilor prizonieri:

> Mulți şi-au exprimat antipatia față de comuniştii chinezi dar, în acelaşi timp, i-au lăudat pentru „lucrurile minunate pe care le-au realizat în China". Alții au declarat că „deşi comunismul nu este posibil în America, ei cred că este un lucru bun pentru Asia".

Reiese că adevăratul scop al chinezilor a fost să modifice, cel puțin pentru un timp, sentimentele şi gândirea prizonierilor. Dacă măsurăm realizările lor după „renunțarea la anumite principii, pierderea loialității, schimbarea atitudinilor şi a credințelor, slăbirea disciplinei, a moralului şi a spiritului de apartenență, sădirea de îndoieli în ce priveşte rolul Statelor Unite ale Americii, eforturile lor au avut un mare succes," concluzionează dr. Segal.

Deoarece tacticile bazate pe angajament au avut un rol atât de important în eficiența asaltului chinezilor asupra sufletului şi gândirii americanilor, este destul de interesant să cercetăm trăsăturile specifice ale acestor tactici.

Actul Magic

Cele mai bune dovezi despre ceea ce simt şi cred oamenii cu adevărat vin mai puțin din vorbele lor şi mai mult din faptele lor. Observatorii care încearcă să afle ce fel de persoană este cineva îi analizează atent acțiunile. Ceea ce au descoperit chinezii este faptul că însăşi persoana în cauză foloseşte aceleaşi dovezi pentru a decide ce fel de om este.

Comportamentul său îi vorbeşte despre sine; este o sursă esențială de informații despre credințele, valorile şi atitudinile sale. Înțelegând deplin acest important principiu al auto-percepției, chinezii s-au apucat să manipuleze experiențele prizonierilor din lagăr astfel încât ei să acționeze consecvent în modul dorit. Chinezii ştiau că, nu după mult timp, aceste acțiuni vor începe să-şi arate efectele determinându-i pe prizonieri să-şi schimbe imaginea despre ei înşişi pentru a se potrivi cu faptele lor.

Scrierea era un mod de confirmare a acțiunii pe care chinezii o impuneau neîncetat prizonierilor. Nu era niciodată suficient ca aceştia să asculte doar sau să fie de acord verbal cu ceea ce spuneau chinezii; ei erau întotdeauna stimulați şi să scrie pe hârtie. Deci intenția chinezilor era de a avea o declarație scrisă a prizonierului, iar dacă un prizonier nu voia sa scrie răspunsul dorit în mod liber, atunci era cumva convins să-l copieze.

Psihologul american Edgar Schein descrie astfel o şedință standard de îndoctrinare:

> O altă tehnică era să li se ceară prizonierilor să scrie o întrebare şi un răspuns pro-comunist. Dacă refuzau să scrie de bună voie, li se cerea să copieze dintr-un caiet, ceea ce li se părea probabil o concesie inofensivă.

Oh, toate aceste concesii „inofensive"! Am văzut deja cum angajamente aparent mărunte pot avea efecte extraordinare asupra efectelor asupra comportamentului. Iar chinezii ştiau că o declarație scrisă, ca instrument de angajament, aduce mari avantaje. Mai întâi, furnizează o dovadă fizică despre faptul că angajamentul a avut loc. O dată ce un prizonier scria ceea ce voiau chinezii, era foarte dificil pentru el să mai creadă că nu o

făcuse.

Nu mai exista ocazia de a uita sau de a nega faţa de sine ceea ce făcuse aşa cum există în cazul declaraţiilor verbale. În nici un caz; există dovada scrisă cu mâna lui, o acţiune confirmată printr-un document irevocabil care-l împinge să alinieze credinţele şi imaginea de sine cu ceea ce, în mod incontestabil, a făcut.

Un al doilea avantaj al unei declaraţii scrise este acela ca ea poate fi arătată altor oameni. Fireşte, declaraţia scrisă poate fi folosită pentru a-i convinge pe cei care o văd să-şi schimbe atitudinea în direcţia celor scrise în declaraţie. Dar, şi mai important din punctul de vedere al angajamentului, este că îi poate convinge că autorul crede cu adevărat ceea ce a scris. Oamenii au tendinţa naturală de a crede că o declaraţie reflectă atitudinea reală a persoanei care a făcut-o. Surprinzător este faptul că ei continuă să creadă asta chiar şi atunci când află că persoana n-a făcut declaraţia de bună voie.

Unele dovezi ştiinţifice că aşa stau lucrurile vin dintr-un studiu al psihologilor Edward Jones şi James Harris care le-au arătat unor oameni un eseu favorabil politicii lui Fidel Castro şi le-au cerut să ghicească adevăratele sentimente ale autorului.[8]

Jones şi Harris le-au spus câtorva dintre aceşti oameni că autorul a fost de acord să scrie un eseu pro-Castro, iar celorlalte persoane li s-a spus că autorul a fost silit să scrie eseul pro-Castro. Ciudat este că şi persoanele care ştiau ca autorului i s-a impus să scrie un eseu pro-Castro au presupus că autorul îl place pe Castro.

Se pare că o declaraţie de credinţă induce un răspuns automat celor care o văd. Cu excepţia cazului când există dovezi puternice contra celor declarate, observatorii presupun automat că cineva care face o declaraţie chiar crede în ea.

Să analizăm efectele cu două tăişuri ale alterării imaginii de sine a unui prizonier care a scris o declaraţie pro-chinezească sau anti-americană. Această declaraţie nu doar că îi amintea permanent fapta sa, dar era probabil să fie folosită pentru a-i convinge pe cei din jurul său că declaraţia reflecta convingerile sale reale.

Şi, aşa cum vom vedea în cel de-al patrulea capitol, ceea ce cred cei din jurul nostru despre noi influenţează enorm ceea ce noi înşine credem despre noi. De pildă, un studiu a constatat că după ce nişte gospodine din New Haven, Connecticut, au aflat că sunt considerate nişte persoane caritabile, au dat mult mai mulţi bani unui agent al Asociaţiei pentru Vindecarea Sclerozei Multiple.[9]

S-ar părea că simplul fapt că cineva le considera persoane caritabile a făcut ca aceste femei să-şi pună acţiunile în concordanţă cu percepţia altora despre ele.

O dată ce a fost făcut un angajament, imaginea de sine este presată din ambele direcţii să se conformeze acelui angajament. Există o presiune dinspre interior de a armoniza imaginea de sine cu acţiunile proprii. Iar dinafară există o presiune mai subtilă, presiune care încurajează tendinţa de a adapta imaginea de sine în funcţie de modul în care ne percep alţii. Şi deoarece alţii consideră că am crezut ceea ce am scris (chiar şi în situaţia în care nu am avut de ales), vom simţi constrângerea de a armoniza imaginea de sine cu ceea ce am scris în declaraţie.

În Coreea au fost folosite mai multe instrumente subtile pentru a-i convinge pe prizonieri să scrie, fără o constrângere evidentă, ceea ce voiau chinezii. De pildă, chinezii ştiau că prizonierii erau nerăbdători să comunice familiilor lor că sunt în viaţă. În acelaşi timp, prizonierii ştiau că poşta era cenzurată şi numai unele scrisori erau lăsate să iasă din lagăr.

Ca să fie siguri că scrisorile lor vor fi expediate, unii prizonieri au început să includă în mesajele lor apeluri pentru pace şi declaraţii de solidaritate faţă de comunism. Aveau speranţa că procedând astfel chinezii vor lăsa scrisorile să iasă din lagăr şi deci să fie livrate destinatarilor.

Desigur, chinezii erau fericiţi să coopereze deoarece acele scrisori le serveau minunat interesele. Mai întâi, propaganda lor în toată lumea beneficia enorm de pe urma apariţiei declaraţiilor pro-comuniste ale soldaţilor americani. În al doilea rând, în procesul de îndoctrinare, ei au reuşit să-i facă pe mulţi americani să se declare oficial suporteri ai cauzei chineze, fără să apeleze câtuşi de puţin la constrângerea fizică.

O tehnică asemănătoare folosea concursuri de eseuri politice care erau ținute în mod regulat în lagăr. Premiile câştigătorilor erau întotdeauna mici - câteva țigări sau fructe - dar erau lucruri suficient de rare pentru a genera mult interes printre prizonieri. De obicei, eseul câştigător era acela care adopta o solidă poziție pro-comunistă... dar nu întotdeauna.

Chinezii erau destul de înțelepți să înțeleagă că majoritatea prizonierilor nu ar participa la un concurs pe care-l puteau câştiga numai dacă scriau un mic tratat favorabil comunismului. Şi chinezii mai erau suficient de deştepți ca să ştie cum să semene în mintea prizonierilor mici angajamente față de comunism care puteau fi hrănite pentru a înflori mai târziu. Aşa că premiul era acordat, din când în când, unui eseu care susținea Statele Unite dar se pleca o dată sau de două ori în fața concepțiilor chinezilor.

Efectele acestei strategii erau exact cele dorite de chinezi. Prizonierii continuau să participe de bună voie la concursuri deoarece vedeau că puteau câştiga cu un eseu care era în mare parte favorabil țării lor dar, poate că fără să-şi dea seama, ei începeau să-şi nuanțeze puțin eseurile pro-comunism ca să aibă o şansă mai bună de câştig. Chinezii erau gata să exploateze orice concesie făcută dogmei comuniste şi să folosească presiunile consecvenței drept sprijin. În cazul unei declarații scrise în cadrul unui eseu voluntar, chinezii aveau un angajament perfect pe baza căruia puteau construi pentru a obține colaborarea şi convertirea.

Şi alți profesionişti în obținerea acordului cunosc puterea de angajare a declarațiilor scrise. De pildă, corporația de mare succes Amway a descoperit un mod de a-şi impulsiona personalul de vânzări spre a obține realizări tot mai mari. Membrilor personalului li se cere să-şi stabilească obiective individuale de vânzări şi să facă un angajament în scris față de aceste obiective.

> Un ultim truc înainte de a începe: stabileşte-ți un scop şi scrie-l pe hârtie. Oricare ar fi scopul tău, lucrul cel mai important este că ți l-ai stabilit - aşa că ai ceva către care să ținteşti - şi că l-ai pus pe hârtie. Există ceva magic în a scrie ceva pe hârtie. Aşa că, stabileşte-ți un scop şi scrie-l pe hârtie. Atunci când ți-ai îndeplinit acel scop, stabileşte un altul şi scrie-l pe hârtie şi pe acesta. Vei fi pe drumul cel bun.[10]

Dacă cei de la Amway au descoperit că există „ceva magic în a scrie lucrurile pe hârtie", la fel au descoperit şi alte organizații de afaceri. Unele firme care se ocupă de vânzări directe folosesc magia angajamentului scris pentru a se lupta cu anumite legi adoptate recent în multe state. Este vorba de legile astfel concepute încât să permită clienților ca, într-o perioada de câteva zile după ce au achiziționat un produs, să-l poată înapoia şi să obțină toți banii înapoi.

La început aceste legi au afectat profund firmele care practică vânzări agresive. Deoarece ele pun accent pe tactici de presiune, clienții lor cumpără deseori, nu atât pentru că doresc produsul, ci pentru că sunt înşelați sau intimidați în cursul vânzării. Atunci când noile legi au intrat în vigoare, aceşti clienți au început să anuleze achizițiile în masă.

De atunci, firmele au învățat un truc simplu şi frumos care a redus drastic numărul anulărilor. Ei cer clientului şi nu vânzătorului să completeze acordul de vânzare.

După cum se spune în programul de instruire a unei cunoscute firme care vinde enciclopedii, acel angajament personal s-a dovedit a fi „un ajutor psihologic foarte important în a preîntâmpina dorința clienților de a anula contractul.". La fel ca Amway Corporation, aceste organizații au constatat că se întâmplă ceva special atunci când oamenii se angajează personal în scris: ei acționează conform celor scrise pe hârtie.

O altă cale pe care o folosesc firmele pentru a profita de pe urma „magiei" declarațiilor scrise se materializează prin folosirea unui instrument promoțional aparent inocent. Înainte de a începe să studiez armele de influențare socială obişnuiam să mă întreb de ce mari firme ca Procter & Gamble şi General Foods organizează acele concursuri pentru declarații scrise de recomandare a produselor (de douăzeci şi cinci, cincizeci sau o sută de cuvinte). Toate păreau să fie la fel.

Participantul la concurs trebuia să compună o scurtă declarație personală care

începea cu cuvintele „De ce îmi place ..." şi continua cu laude la adresa caracteristicilor vreunui sortiment de prăjituri sau ale vreunui tip de ceară pentru parchet sau orice alt produs se întâmpla să fie. Firma evalua textele propuse şi acorda premii uluitor de mari câştigătorilor. Ceea ce mă nedumerea era cu ce se alegeau firmele de pe urma acestor concursuri.

Deseori participarea la concurs nu solicita achiziționarea vreunui produs aşa că oricine propunea un text putea participa. Şi, cu toate aceste, firmele păreau să fie ciudat de dornice să suporte costurile enorme ale acestor concursuri, unul după altul.

Acum nu mai sunt nedumerit. Scopul din spatele concursului de texte este acelaşi ca şi scopul clin spatele concursului de eseuri politice organizat de comuniştii chinezi. În ambele cazuri, scopul este să facă cât mai mulți oameni posibil să ia poziția oficială că le place un produs. În Coreea, produsul era comunismul chinez; în Statele Unite, putea fi un produs pentru îngrijirea unghiilor. Nu contează felul produsului; procesul este acelaşi. Participanții scriu de bună voie eseuri pentru premii atractive pe care au doar o mică şansă de a le câştiga. Dar ei ştiu că, pentru a avea vreo şansă de câştig, eseul trebuie să includă laude la adresa produsului. Aşa că găsesc trăsături ale produsului care merită să fie lăudate şi le descriu în eseu. Rezultatul este că sute de soldați din Coreea sau mii de oameni din Statele Unite depun mărturie în scris despre atractivitatea produsului şi, ca urmare, trăiesc acel impuls „magic" de a crede ceea ce au scris.

Ochiul Public

Unul dintre motivele pentru care mărturiile scrise sunt atât de eficiente în a produce adevărate schimbări ale mentalității este acela că pot fi făcute publice cu uşurință. Experiența prizonierilor din Coreea a arătat că şi chinezii cunoşteau destul de bine un important principiu psihologic: angajamentul public tinde să fie un angajament durabil. Chinezii aranjau lucrurile astfel încât declarațiile prizonierilor lor să fie văzute permanent de alții.

De pildă, un prizonier care scrisese un eseu politic care le plăcuse chinezilor putea găsi copii ale acestui eseu afişate prin tot lagărul, sau i se putea cere să-l citească în cadrul unui grup de discuții, sau chiar să-l citească la stația radio din lagăr. În ce-i priveşte pe chinezi, cu cât era vorba de un public mai mare, cu atât mai bine. De ce?

Ori de câte ori cineva ia o poziție în prezența altora, apare un impuls de menținere a acelei poziții pentru a părea o persoană consecventă. Am analizat deja la începutul acestui capitol de ce o bună consecvență personală este o trăsătură de dorit; am arătat că o persoană care nu dovedeşte consecvență poate fi considerată drept capricioasă, nesigură, lipsită de verticalitate, împrăştiată sau instabilă şi că o persoană consecventă este considerată ca fiind rațională, sigură de sine, demnă de încredere, stabilă. Având în vedere acest context, nu este deloc surprinzător că oamenii încearcă să evite să pară inconsecvenți. Ca urmare, de dragul aparențelor, cu cât susținem o idee în fața unui public mai larg, cu atât vom fi mai reticenți să ne-o schimbăm.

O ilustrare a modului cum un angajament public poate conduce la acțiuni de o consecvență dusă până la încăpățânare este furnizată de un faimos experiment realizat de doi cunoscuți psihosociologi, Morton Deutsch şi Harold Gerard. Procedeul de bază consta în a le cere unor studenți să estimeze în minte lungimea unor sfori.

Apoi, studenții dintr-un prim grup trebuiau să-şi ia un angajament public față de estimările lor inițiale prin scrierea lor pe hârtie, semnare şi predare către experimentator. Studenții dintr-un al doilea grup făceau şi ei un angajament față de estimările inițiale, dar într-un mod privat, scriindu-le pe o tablă magică şi apoi ştergându-le prin ridicarea foliei de plastic ce acoperea tabla magică înainte ca altcineva să poată citi ceea ce scriseseră ei. Studenții dintr-un al treilea grup nu făceau nici un angajament față de estimările lor inițiale; le păstrau în minte doar pentru ei.

În acest fel, Deutsch şi Gerard au aranjat în mod ingenios ca unii studenți să se angajeze în mod public, alții în mod privat, iar alții să nu se angajeze deloc față de deciziile

lor inițiale. Deutsch şi Gerard voiau să afle care dintre cele trei grupuri de studenți va fi mai înclinat să-şi mențină judecata inițială după ce vor primi informații că acele judecăți au fost incorecte.

Deci, tuturor studenților li s-au oferit noi date care sugerau că estimările lor inițiale erau greşite, după care li s-a dat şansa să-şi schimbe aceste estimări.

Rezultatele au fost destul de clare. Studenții care nu şi-au scris deloc estimările inițiale au fost cel mai puțin fideli față de ele. Când au fost prezentate noi date care puneau sub semnul întrebării înțelepciunea deciziilor inițiale, care nu ajunseseră niciodată mai departe de propria lor minte, studenții respectivi au fost cei mai puternic influențați de noile informații şi dispuşi să schimbe ceea ce ei consideraseră la un moment dat a fi o decizie „corectă". În comparație cu aceşti studenți, cei care îşi scriseseră deciziile doar pentru un moment pe tabla magică au fost semnificativ mai puțin dornici să se răzgândească atunci când li s-a dat şansa.

Deşi făcuseră un angajament anonim, actul de a scrie judecățile lor inițiale i-a făcut să reziste influenței noilor date contradictorii şi să rămână mult mai consecvenți față de prima alegere. Dar Deutsch şi Gerard au constatat că studenții care luaseră poziția inițială în mod public, prin angajamentul scris, erau de departe cei care refuzaseră cel mai hotărât să-şi schimbe mai târziu această poziție. Angajamentul public i-a îndârjit să aibă cea mai încăpățânată atitudine dintre toți.

Acest fel de încăpățânare poate apărea chiar şi în situații în care precizia ar trebui să fie mai importantă decât consecvența. În cadrul unui studiu, atunci când jurii experimentale de şase sau douăsprezece persoane trebuiau să decidă asupra unui caz dificil, se întâmpla mai frecvent ca hotărârea să fie mai greu de luat dacă jurații trebuiau să-şi exprime opiniile ridicând mâna în mod vizibil decât dacă votau în mod secret.

O dată ce jurații îşi declarau opiniile inițiale în mod public, ei deveneau reticenți să şi le mai schimbe tot în public. Prin urmare, dacă te vei afla vreodată în situația de a fi prim-jurat într-un juriu, ținând cont de cele expuse mai sus, poți reduce riscul de a avea un juriu nehotărât alegând votul secret în loc de cel public.[11]

Constatările lui Deutsch şi Gerard cum că suntem mai fideli deciziilor noastre dacă ne-am angajat față de ele în public pot fi puse la treabă cu folos. Un bun exemplu îl reprezintă organizațiile care îi ajută pe oameni să scape de obiceiuri rele.

De pildă, multe clinici care acordă asistență pentru cure de slăbire ştiu că, adesea, decizia privată a unei persoane de a pierde din greutate va fi prea slabă pentru a rezista tentației vitrinelor cu prăjituri, mirosurilor ademenitoare de mâncare şi reclamelor difuzate târziu în noapte. Aşa că întotdeauna clinicile specializate au grijă ca decizia să fie susținută de pilonii angajamentului public.

Clinicile cer clienților lor să scrie pe hârtie un obiectiv imediat de scădere în greutate şi să arate acest obiectiv prietenilor, rudelor, vecinilor, cât mai multor persoane. Specialiştii din aceste clinici relatează că această tehnică simplă funcționează frecvent acolo unde toate celelalte au dat greş.

Desigur, nu-i nevoie să plăteşti o clinică specializată ca să poți folosi ca aliat angajamentul public. O femeie din San Diego mi-a descris cum a folosit o promisiune publică pentru a reuşi să se lase în sfârşit de fumat.

> Îmi amintesc că tocmai auzisem de un alt studiu ştiințific care arăta că fumatul produce cancer. De câte ori apărea ceva de felul ăsta mă gândeam să mă las de fumat dar niciodată nu reuşeam. Am hotărât că, de data asta, trebuia să fac ceva. Sunt o persoană orgolioasă. Pentru mine contează dacă alți oameni mă văd într-o lumină proastă.
>
> Aşa că m-am gândit: „Poate că îmi pot folosi mândria pentru a mă ajuta să scap de acest obicei blestemat". Am făcut o listă cu toți oamenii la al căror respect țineam. Apoi am ieşit în oraş şi am cumpărat nişte cărți de vizită netipărite pe care am scris: „Îți promit că nu voi mai fuma nici o țigară.". Timp de o săptămână am înmânat sau am trimis prin poştă tuturor celor de pe listă cărți de vizită semnate: tatălui meu,

fratelui meu East, şefului meu, celei mai bune prietene ale mele şi soţului ei, absolut tuturor... cu o excepţie: bărbatul cu care mă întâlneam la vremea aceea. Eram înnebunită după el şi voiam cu adevărat să mă aprecieze pentru ceea ce sunt. Credeţi-mă, m-am gândit de două ori înainte să-i dau o carte de vizită pentru că ştiam că, dacă nu mi-aş putea ţine promisiunea faţă de el, aş muri de ruşine. Dar, într-o zi, la birou - lucra în aceeaşi clădire cu mine - m-am dus direct la el, i-am dat cartea de vizită şi am plecat fără să-i spun nimic. A mă lăsa de fumat a fost cel mai dificil lucru pe care l-am făcut vreodată. Cred că mi-a trecut prin cap de o mie de ori gândul că trebuie să trag măcar un fum. Dar, de fiecare dată când se întâmpla asta, îmi imaginam cum toţi oamenii de pe lista mea şi mai ales prietenul meu, m-ar respecta mai puţin pentru că nu am putut să mă ţin de promisiune. Şi asta a fost tot. N-am mai tras niciodată nici un fum de ţigară. Ştiţi, lucrul cel mai interesant este acela că prietenul meu s-a dovedit a fi un om de nimic. Nu-mi pot imagina ce am văzut la el pe atunci. Dar, fără să ştie, m-a ajutat să trec prin cea mai grea perioadă a celui mai dificil lucru pe care l-am făcut vreodată. Nici măcar nu-l mai plac pe acest individ dar, într-un fel, îi sunt recunoscătoare pentru că mă gândesc că mi-a salvat viaţa.

Efortul Suplimentar

Un alt motiv pentru care angajamentul scris este atât de eficient este acela ca solicită mai multă muncă decât cel verbal. Şi există dovezi clare că, cu cât se investeşte mai mult efort într-un angajament, cu atât este mai mare capacitatea lui de a influenţa atitudinile persoanei care şi l-a asumat.

Putem găsi dovezi despre acest fapt atât în jurul nostru cât şi în regiunile înapoiate din lumea a treia. De pildă, există un trib în sudul Africii care se numeşte Tonga şi care le cere tuturor băieţilor să participe la o ceremonie de iniţiere complicată înainte de a putea fi consideraţi bărbaţi ai tribului.

La fel ca în cazul multor popoare primitive, un băiat Tonga suferă mult înainte să fie admis ca membru al grupului. Antropologii Whiting, Kluckhohn şi Anthony au descris succint, dar foarte elocvent acest chin care durează trei luni:

> Când un băiat ajunge la o vârstă cuprinsă între zece şi şaisprezece ani, el este trimis de părinţi la „şcoala circumciziei", care se ţine o dată la patru sau cinci ani. Aici, împreună cu alţi băieţi de vârsta lui, este supus unui tratament deosebit de sever de către adulţii tribului. Iniţierea începe obligând fiecare băiat să alerge printre două rânduri de bărbaţi care-l lovesc cu nuiele.
> La sfârşitul acestei experienţe, el este despuiat de haine şi i se taie părul. Apoi întâlneşte un bărbat acoperit cu o blană de leu şi este aşezat pe o piatră cu faţa la acest „om leu". Cineva îl loveşte pe la spate şi când băiatul întoarce capul să vadă cine l-a lovit, prepuţul îi este apucat şi tăiat din două mişcări de către „omul leu". Apoi băiatul este închis timp de trei luni în „curtea misterelor" unde poate fi văzut numai de cei iniţiaţi.
> În timpul iniţierii sale, băiatul trece prin şase încercări majore: este bătut, expus la frig, la sete, i se dă mâncare greţoasă, este aspru pedepsit şi ameninţat cu moartea. Folosind cel mai mic pretext, el poate fi bătut de unul dintre noii iniţiaţi care primeşte această sarcină de la unul din bărbaţii mai în vârstă ai tribului. Băiatul este silit să doarmă fără să se acopere şi suferă cumplit datorită frigului iernii, I se interzice să bea chiar şi o singură picătură de apă în timpul celor trei luni. Mâncarea este făcută adesea imposibil de mâncat prin turnarea peste hrană a unor ierburi pe jumătate digerate din stomacul unei antilope. Dacă este prins că încalcă vreo regulă importantă care guvernează ceremonia este sever pedepsit. De exemplu, în timpul unei astfel de pedepse, se pun beţişoare între degetele vinovatului, apoi un bărbat

puternic îşi strânge pumnul în jurul celui al novicelui strivindu-i practic degetele. Băiatul este înspăimântat cu tot felul de poveşti pentru a se supune; i se spune că băieții care au încercat să fugă sau au dezvăluit secrete femeilor sau celor neinițiați au fost spânzurați şi corpurile lor au fost arse până a rămas doar cenuşa.[12]

La prima vedere, aceste ritualuri par nemaipomenite şi bizare dar, în acelaşi timp, pot fi văzute ca fiind deosebit de asemănătoare ca principii şi chiar ca detalii cu ceremoniile de inițiere obişnuite pentru admiterea în admiterea în frățiile din universități.

În timpul tradiționalei „săptămâni de iad" ținută în fiecare an în campusurile studențeşti, aspiranții la o anumită frăție trebuie să treacă prin variate încercări concepute de membri mai vechi pentru a le testa limitele efortului fizic, ale tensiunii psihice şi ale jenei sociale. La sfârşitul acestei săptămâni, băieții care au suportat toate încercările sunt acceptați ca membri deplini ai grupului. De cele mai multe ori, aceste încercări îi lasă doar foarte obosiți şi puțin zdruncinați, dar uneori au efecte negative mai serioase.

Este interesant cât de asemănătoare sunt anumite caracteristici ale sarcinilor din „săptămâna de iad" cu cele ale ritualurilor tribale de inițiere. A menționat că antropologii au identificat şase încercări majore ce trebuiau să fie suportate de inițiații Tonga în timpul şederii lor în „curtea misterelor". O privire asupra unor relatări din ziare arată că fiecare încercare a tribului Tonga îşi are corespondența în ritualurile chinuitoare ale societăților cu nume de litere greceşti:

- *Bătaia.*

Băiatul de paisprezece ani Michael Kalogris a petrecut trei săptămâni într-un spital din Long Island pentru a-şi vindeca leziunile interne suferite în timpul „nopții de iad", o ceremonie de inițiere în frăția elevilor de liceu numită Omega Gamma Delta. Lui i s-a administrat „bomba atomica" de către viitorii lui frați care i-au cerut să ridice mâinile deasupra capului şi să le țină aşa în timp ce ei s-au adunat în jurul lui lovindu-l cu pumnii în stomac şi în spate, simultan şi repetat.

- *Expunerea la frig.*

Într-o noapte de iarnă, Frederick Bronner, un student boboc din California, a fost dus la o depărtare de cincisprezece kilometri şi părăsit de viitorii lui colegi de frăție pe o înălțime împădurită la o altitudine de o mie de metri. Lăsat să-şi găsească singur drumul spre casă, îmbrăcat doar cu un tricou de bumbac şi o pereche de pantaloni, Freddy cel gras, cum era poreclit, a tremurat în vântul aspru până când a căzut rostogolindu-se într-o râpă abruptă, fracturându-şi mai multe oase şi lovindu-se la cap. Fără să mai poată merge din cauza rănilor, el a stat ghemuit acolo până a murit de frig.

- *Setea.*

Doi studenți boboci de la Universitatea Statului Ohio s-au trezit "încarcerați" în casa viitorilor lor colegi de frăție după ce au încălcat o regulă care cerea tuturor aspiranților să se deplaseze târâş prin camera unde se lua masa în perioada „săptămânii de iad". După ce au fost încuiați într-o debara din casă, li s-a dat numai hrană sărată timp de două zile. Nu li s-a oferit nimic de băut, ci numai două pahare de plastic în care puteau să strângă propria urină.

- *Mâncarea grețoasă.*

În casa frăției Kappa Sigma din campusul Universității Californiei de Sud, ochii a unsprezece aspiranți au ieşit din orbite când au văzut sarcina dezgustătoare care le stătea în fața. Unsprezece bucăți de ficat crud de câte o sută de grame stăteau pe o tavă. Feliile groase unse cu ulei trebuiau înghițite întregi de fiecare băiat. Înecându-se şi sufocându-se de fiecare dată, tânărul Richard Swanson nu a reuşit să-şi înghită bucata deşi a încercat de trei ori. Hotărât să reuşească, el şi-a îndesat

bucata de ficat în gât unde aceasta s-a înțepenit şi, în ciuda tuturor eforturilor de a i-o scoate, a murit sufocat.

- *Pedeapsa.*

În Wisconsin, un aspirant care a uitat o parte din incantația rituală, pe care trebuiau s-o memoreze toți inițiații, a fost pedepsit pentru greşeala sa. I s-a cerut să-şi țină picioarele sub picioarele din spate ale unui scaun pliant pe care cel mai greu dintre frați s-a aşezat să bea o bere. Deşi aspirantul n-a țipat în timpul pedepsei, i-a fost rupt câte un os de la fiecare picior.

- *Amenințarea cu moartea.*

Un aspirant la frăția Zeta Beta Tau a fost dus pe o plajă din New Jersey şi i s-a spus să-şi sape „propriul mormânt". Câteva secunde după ce i s-a spus să se întindă în groapă, pereții laterali s-au prăbuşit sufocându-l înainte ca viitorii colegi de frăție să-l poată scoate afară.

Există o altă asemănare izbitoare între ritualurile tribale de inițiere şi cele ale frățiilor: pur şi simplu, ele nu dispar. Rezistând tuturor încercărilor de a fi eliminate sau interzise, asemenea practici primejdioase sunt fenomenal de viguroase.

Autoritățile, reprezentate de guvernele coloniale în cazul triburilor şi respectiv de conducerea universităților în cazul frățiilor, au încercat să convingă pe cei în cauză prin amenințări, presiuni sociale, acțiuni în justiție, exilări, interdicții şi chiar mită să înlăture practicile periculoase şi umilitoare din cadrul ceremoniilor de inițiere. Nimic nu a avut succes. Se observă o oarecare schimbare doar cât timp autoritățile supraveghează situația îndeaproape.

Dar, de obicei, această schimbare este mai mult aparentă decât reală, încercările mai dure fiind practicate în secret până când dispare presiunea şi pot ieşi din nou la suprafață.

În unele campusuri universitare, oficialitățile au încercat să elimine practicile periculoase propunând „săptămâna de ajutor" în loc de „săptămâna de iad" (joc de cuvinte intraductibil: hell = iad; help = ajutor) ca serviciu civic sau implicându-se direct în supravegherea ritualurilor de inițiere. Atunci când asemenea încercări de supraveghere nu sunt ocolite cu viclenie de către frații, ele sunt întâmpinate fățiş cu violență fizică.

De pildă, ca urmare a morții lui Richard Swanson prin sufocare, preşedintele universității a emis un nou regulament prin care cerea ca toate activitățile de inițiere să fie analizate de autoritățile şcolare înainte de a fi puse în practică şi consilieri adulți să fie prezenți pe toată durata ceremoniilor de inițiere.

După cum se arată într-o revistă cu circulație la nivel național, „noul regulament a dat naştere unor tulburări atât de violente încât poliția municipală şi detaşamentul de pompieri se temeau să intre în campus.".

Resemnându-se în fața inevitabilului, alți reprezentanți ai universităților au renunțat pur şi simplu la responsabilitatea interzicerii umilințelor din „săptămâna de iad": „Dacă hărțuirea nou veniților este o activitate umană universală, şi toate dovezile conduc la această concluzie, foarte probabil că nu vom fi capabili s-o interzicem în mod eficient. Atunci când nu este permisă deschis se va refugia în subteran. Nu se poate interzice sexul, alcoolul şi probabil că nu poate fi eliminată nici aşa-zisa inițiere!"[13]

De ce practicile de hărțuire a nou-veniților sunt atât de prețioase pentru aceste frații? Ce face ca aceste grupuri să dorească să se sustragă, să submineze sau să conteste orice efort de interzicere a umilirii şi a practicilor periculoase din cadrul ritualurilor de inițiere? Unii au argumentat că aceste grupuri sunt compuse din monştri psihici sau sociali ale căror necesități aberante cer ca alții să fie răniți sau umiliți. Dar faptele nu susțin această părere.

De pildă, studii asupra trăsăturilor de caracter ale membrilor acestor frății arată că ei sunt întrucâtva mai puternici decât alți colegi de-ai lor în ce priveşte adaptarea psihologică. Frățiile mai sunt cunoscute pentru dorința lor de a se angaja în proiecte

folositoare binelui social general. Totuşi, ceea ce nu sunt dornici să facă este să folosească acest gen de proiecte ca înlocuitor pentru ceremoniile lor de inițiere. Un sondaj realizat la Universitatea din Washington a constatat că majoritatea dintre frățiile examinate aveau în tradiție un fel de „săptămână de ajutor", dar acest serviciu în slujba comunității venea în completarea „săptămânii de iad".

Doar într-un singur caz un asemenea serviciu era legat direct de procedurile de inițiere.[14]

Imaginea vinovaților de practici de hărțuire a nou-veniților este aceea a unor indivizi normali care au tendința să fie stabili din punct de vedere psihologic şi social, dar care devin aberant de cruzi în grup şi o singură dată — chiar înaintea admiterii de noi membri în frăție. Prin urmare, faptele conduc la ideea că ceremonia este de vină. Trebuie să existe ceva în rigiditatea ei care este vital pentru existența grupului.

Trebuie să existe o funcție a cruzimii, funcție pentru care grupul va lupta fără încetare s-o mențină. Care este aceasta?

Părerea mea este că răspunsul a apărut în 1959 din rezultatele unui studiu puțin cunoscut în afara cercului psihologiei sociale. Doi tineri cercetători, Elliot Aronson şi Judson Mills, au hotărât să testeze observația lor că „persoanele care suferă multe necazuri sau dureri pentru a obține ceva tind să acorde mai multă valoare acelui lucru decât cei care obțin acelaşi lucru cu un minim de efort.".

Adevărata inspirație norocoasă a fost că au ales ceremoniile de inițiere ca fiind cele mai bune situații pentru a examina această ipoteză. Ei au constatat că studentele care au trebuit să suporte o ceremonie de inițiere extrem de jenantă pentru a avea acces la un grup de discuții despre sex, s-au auto-convins ca noul lor grup şi discuțiile din cadrul lui erau extraordinar de valoroase, chiar dacă Aronson şi Mills auziseră mai înainte pe alți membrii ai grupului repetând că acele discuții erau lipsite de valoare şi absolut neinteresante.

Alte studente care trecuseră printr-o ceremonie de inițiere mai blândă sau care nu trecuseră prin nici o ceremonie de inițiere erau în mod clar mai puțin entuziasmate de „valoarea" noului grup căruia se alăturaseră. Cercetări suplimentare au arătat aceleaşi rezultate atunci când studentelor li s-a cerut să îndure durere fizică în loc de umilință pentru a se alătura unui grup.

Cu cât şocul suferit de studente în timpul ceremoniei de inițiere era mai mare, cu atât mai mult ele se auto-convingeau mai târziu că noul grup şi activitățile lui erau interesante, inteligente şi oportune.[15]

Acum umilințele, eforturile, chiar durerea fizică din cadrul unui ritual de inițiere încep să capete sens.

Un om din tribul Tonga l-a privit cu lacrimi în ochi pe fiul său de zece ani tremurând noaptea pe pământul gol în „curtea misterelor", iar un student în ultimul an a asistat cu izbucniri de râs nervos la chinurile fratelui sau mai mic din noaptea de iad a frăției din care făcea parte — acestea nu sunt acte de sadism. Sunt acte necesare pentru supraviețuirea grupului. Ele sunt necesare pentru a face viitorii membrii ai frăției să aprecieze mai mult grupul ca fiind atractiv şi valoros. Atât timp cât oamenilor le place şi cred în ceea ce au luptat să obțină, aceste grupuri vor continua să regizeze ritualuri de inițiere dificile şi neplăcute.

Loialitatea şi dăruirea celor care trec de ele vor spori şansele de coeziune şi supraviețuire ale grupului. Într-adevăr, un studiu cuprinzând cincizeci şi patru de culturi tribale a constatat că acele triburi care aveau ceremonii de inițiere mai dramatice şi mai severe beneficiau de cea mai mare solidaritate de grup.[16]

Având în vedere demonstrația lui Aronson şi Mills precum că severitatea ceremoniei de inițiere sporeşte semnificativ angajamentul noului venit fața de grup, nu este deloc surprinzător că grupurile se vor opune tuturor încercărilor de a elimina acest instrument crucial pentru puterea lor viitoare.

Grupurile militare şi diverse organizații nu sunt deloc exceptate de la aceleaşi procese. Chinurile inițierii recruților în cadrul armatei sunt legendare.

Romancierul William Styron, care a servit în Marină, îşi descrie experiențele într-un

limbaj pe care l-am putea folosi cu uşurinţă şi pentru experienţele membrilor tribului Tonga (sau ale frăţiilor Kapa, Beta sau Alfa): „neîndurătoarele antrenamente în formaţie strânsă, desfăşurate oră după oră sub soarele arzător, abuzurile fizice şi psihice, umilinţele, sadismul frecvent al sergenţilor de instrucţie, toată claustrarea şi insultele înspăimântătoare la care este supus spiritul pot face din taberele de instruire Parris Island sau Quantico locuri din lumea liberă care amintesc cel mai bine de un lagăr de concentrare.".

Dar, în comentariile sale, Styron face mai mult decât să relateze suferinţa din timpul „coşmarului instrucţiei" — el recunoaşte rezultatul urmărit: „Din câte ştiu eu, indiferent de direcţia pe care a luat-o din punct de vedere spiritual sau politic după acele zile de «suprasolicitare» ca recrut, nu există vreun fost soldat în Marină care să nu considere instrucţia ca un moment crucial din care a ieşit mai viguros, mai curajos şi mai bine pregătit pentru viaţă.".

Dar de ce l-am crede pe William Styron, scriitorul, când vorbeşte despre asemenea probleme? În fond, pentru scriitorii profesionişti, demarcaţia dintre adevăr şi ficţiune este deseori vagă. Într-adevăr, de ce l-am crede când afirmă că acel caracter „infernal" al instrucţiei militare nu doar că a avut urmări fericite, ci a fost conceput cu intenţia de a crea un nivel de mândrie şi camaraderie printre cei care au suportat-o şi i-au supravieţuit?

Motive pentru a accepta părerile sale vin din realitatea neromanţată, de exemplu din cazul cadetului John Edwards de la West Point care a fost exclus din Academia Militară a Statelor Unite în 1988 datorită unor acuzaţii privind hărţuirea cadeţilor din primul an de către cadeţii din anii superiori care trebuie să se asigure că noii veniţi pot rezista rigorilor instrucţiei de la West Point. Nu este vorba că Edwards, care se afla printre primii din punct de vedere academic între cei o mie o sută de membri ai promoţiei sale, nu ar fi fost capabil să îndure ritualurile la care a fost supus.

Nici nu a fost exclus pentru că a fost aberant de crud în tratamentul aplicat cadeţilor mai tineri. A fost acuzat că nu a expus noii veniţi la tratamente pe care le considera „absurde şi dezumanizante". Încă o dată reiese că, pentru grupurile preocupate să creeze un sentiment durabil de solidaritate şi individualitate, duritatea unor activităţi de iniţiere suprasolicitante furnizează un avantaj valoros la care ele nu vor renunţa cu uşurinţă — chiar dacă membrii aspiranţi nu sunt dispuşi să accepte duritatea sau chiar abandonează cursa.

Alegerea interioară

Examinarea unor activităţi diverse, ca practicile de îndoctrinare ale comuniştilor chinezi şi ritualurile de iniţiere ale frăţiilor din universităţi au furnizat unele informaţii valoroase despre angajament. Reiese că angajamentul este mai eficient în schimbarea imaginii despre sine a unei persoane şi a comportamentului ei în viitor dacă el este activ, public şi solicită efort.

Dar există o alta trăsătură a unui angajament eficient care este mai importantă decât toate celelalte trei luate la un loc. Pentru a înţelege despre ce este vorba, trebuie să rezolvăm mai întâi două enigme ale acţiunilor din timpul interogatoriilor comuniştilor chinezi şi ale ceremoniilor frăţiilor studenţeşti.

Prima enigmă vine din refuzul frăţiilor studenţeşti de a permite activităţi în serviciul public ca înlocuitoare a ceremoniilor de iniţiere. Am amintit că un sondaj a arătat că proiectele pentru binele comunităţii, deşi frecvente, erau aproape întotdeauna separate de programul de admitere a noilor membri. Dar de ce?

Dacă ceea ce caută frăţiile pentru ritualurile lor de iniţiere este un angajament care solicita efort, cu siguranţă se pot concepe pentru aspiranţi destule activităţi civice dezagreabile şi extenuante; este obositor şi nu prea plăcut să fii implicat în repararea caselor unor bătrâni, în munca voluntară din centrele pentru bolnavi mintali sau să duci plosca la patul bolnavilor.

În plus, acest fel de strădanii pătrunse de spirit civic ar însemna mult pentru

îmbunătățirea imaginii publice a fraternităților ca alternativă la ritualurile din „săptămâna de iad"; un sondaj a arătat că pentru fiecare poveste pozitivă legată de săptămâna de iad există alte cinci negative care sunt publicate în ziare. Numai şi pentru motivul îmbunătățirii imaginii publice şi frățiile tot ar trebui să dorească încorporarea serviciilor comunitare în practicile lor de inițiere. Dar nu o fac.

Pentru a cerceta cea de-a doua enigmă, este necesar să ne întoarcem la lagărele de prizonieri din Coreea şi la concursurile de eseuri politice organizate regulat pentru prizonierii americani. Chinezii doreau să participe cât mai mulți americani astfel încât aceştia să aibă ocazia să scrie lucruri favorabile despre concepțiile comuniste. Totuşi, dacă ideea era să fie atraşi un mare număr de participanți, de ce erau premiile atât de mici?

Câteva țigări sau un fruct proaspăt era adesea tot ce puteau aştepta câştigătorii concursului. În condițiile date, chiar şi aceste premii erau valoroase, dar existau totuşi recompense mai mari — haine călduroase, privilegii speciale pentru corespondență, o libertate de mişcare sporită în interiorul lagărului — pe care chinezii ar fi putut să le folosească pentru a creşte numărul celor care scriau eseuri. Cu toate acestea, ei au ales voit să folosească recompense mai mici în loc de recompense mari, aparent mai motivante.

Deşi împrejurările sunt destul de diferite, frățiile cercetate au refuzat să permită activități în serviciul public în cadrul ceremoniilor de inițiere din acelaşi motiv pentru care chinezii au refuzat să ofere premii mari preferând stimulente mai puțin puternice: ei voiau ca oamenii să-şi asume ceea ce au făcut. Nu era permisă nici o scuză, nici o scăpare.

Unui tânăr care a trecut prin încercări dificile nu trebuie să i se dea şansa să creadă că a făcut-o pentru scopuri caritabile. Unui prizonier care îşi presăra eseul politic cu câteva comentarii anti-americane nu i se putea permite să se justifice spunând că a fost motivat de un premiu consistent. Frățiile studențeşti şi comuniştii chinezi acționau pentru asigurarea propriei existențe. Nu le era suficient să stoarcă angajamente; cei care-şi luaseră angajamente trebuiau făcuți să se simtă profund responsabili pentru faptele lor.

Având în vedere afinitatea comuniştilor chinezi pentru concursurile de eseuri politice ca instrumente de asumare a angajamentului, n-ar trebui să fie o surpriză că un val de astfel de concursuri a fost organizat în 1989 după masacrul din piața Tian An Men, când protestatarii pro-democrație au fost împuşcați de soldații guvernului.

Numai în Beijing, noua ziare şi stații de televiziune aflate în proprietatea statului au sponsorizat concursuri de eseuri despre „înăbuşirea rebeliunii contra-revoluționare".

Acționând în spiritul respectării concepției riguros fundamentată din punct de vedere psihologic de a nu pune accentul pe premii când este vorba de angajament public, guvernul de la Beijing nu a precizat premiile.

Cercetătorii din domeniul sociologiei au stabilit că acceptăm responsabilitatea personală pentru o anumită acțiune atunci când credem că am ales să o facem în absența unor presiuni puternice din afară. Un premiu substanțial poate constitui o asemenea presiune externă. El ne poate împinge să realizăm o anumită acțiune, dar nu ne va face să ne asumăm răspunderea personală pentru acel act.

Ca urmare, nu vom simți angajament față de actul respectiv. Acelaşi lucru este adevărat şi în cazul unei amenințări puternice; ea poate conduce la supunerea imediată, dar este improbabil să conducă la un angajament pe termen lung.

Toate acestea au importante implicații în educația copiilor. Este sugerată ideea că n-ar trebui niciodată să amenințăm puternic sau să oferim stimulente mari copiilor pentru a face lucruri în care vrem sa creadă cu adevărat.

Asemenea presiuni vor produce probabil supunerea temporara; dar dacă vrem mai mult decât atât, dacă vrem ca ei să creadă în corectitudinea acțiunilor lor, dacă vrem să continue să aibă comportamentul dorit şi când noi nu suntem prezenți pentru a aplica presiuni exterioare, atunci trebuie sa aranjăm lucrurile astfel încât copiii să accepte responsabilitatea acțiunilor pe care vrem să le întreprindă. Un experiment făcut de Jonathan Freedman ne oferă câteva indicii despre ceea ce este sau nu este bine sa facem în această privință.

Freedman a vrut să vadă dacă poate să-i împiedice pe nişte băieți din clasele a

doua, a treia şi a patra să se joace cu o jucărie fascinantă doar pentru că le spusese cu vreo şase săptămâni în urmă că nu este bine să se joace cu ea. Oricine cunoaşte comportamentul unor băieți de şapte-nouă ani va înțelege dificultatea enormă a acestei sarcini. Dar Freedman avea un plan.

Dacă putea să-i convingă mai întâi pe băieți că era rău să se joace cu jucăria interzisă, poate că această convingere îi va împiedica să acționeze mai târziu. Lucrul dificil era să-i facă pe băieți să creadă că era greşit să se distreze cu o anumită jucărie — un robot teleghidat cu baterie.

Freedman ştia că era destul de uşor să-l facă pe un băiat să se supună în mod temporar. Tot ce trebuia să facă era să amenințe băiatul cu consecințe severe dacă este prins că se joacă cu jucăria respectivă. Freedman şi-a imaginat că, atât timp cât îi pândea o pedeapsă severă, puțini băieți ar fi riscat să se joace cu robotul.

El a avut dreptate. Arătându-i unui băiat un grup de cinci jucării, el îl avertiza: „Nu este bine să te joci cu robotul. Dacă te joci cu el, voi fi foarte supărat şi va trebui să iau măsuri.". După care părăsea camera pentru câteva minute.

În această perioadă, băiatul era observat în secret printr-o oglindă specială. Freedman a încercat acest procedeu de amenințare cu douăzeci şi doi de băieți din care douăzeci şi unu nu au atins niciodată robotul în timpul cât el era plecat.

Prin urmare, o amenințare puternică a avut succes, băieții gândindu-se că ar putea fi prinşi şi pedepsiți. Dar Freedman ştia deja acest lucru. El era, de fapt, interesat să afle eficiența amenințării asupra comportamentului de mai târziu, când el nu se va mai afla prin apropiere. Pentru a afla ce se va întâmpla în acest caz, el a trimis la şcoala băieților, la şase săptămâni după ce fusese personal acolo, o tânără care i-a scos din clasă câte unul pentru a participa la un experiment. Fără să menționeze vreo legătură cu Freedman, ea a însoțit fiecare băiat în camera cu cele cinci jucării şi le-a dat un test de desen.

Ea le-a spus băieților că, în timp ce ea va acorda punctaje desenelor, ei sunt liberi să se joace cu orice jucărie din cameră. Rezultatul interesant este că 77% dintre băieți au ales să se joace cu robotul care le fusese interzis anterior. Amenințarea severă a lui Freedman, care avusese succes cu şase săptămâni în urmă, n-a mai avut aproape nici un efect când el nu a mai fost în măsura s-o susțină pe moment cu o pedeapsă.

Dar Freedman nu terminase încă. El şi-a schimbat uşor procedeul cu un al doilea grup de băieți. Acestor băieți li s-a arătat de asemenea cele cinci jucării şi au fost avertizați de Freedman să nu se joace cu robotul cât iese el din cameră pentru că „Nu este bine să vă jucați cu robotul.".

Dar, de această dată, Freedman nu a proferat nici o amenințare puternică pentru a-i speria pe băieți şi a-i face să se supună. El a părăsit camera şi i-a observat pe băieți prin oglinda transparentă pentru a vedea dacă simpla instrucțiune de a nu se juca cu jucăria interzisă era suficientă. Ei bine, a fost. La fel ca şi celălalt eşantion, numai unul din douăzeci şi doi de băieți a atins robotul în scurtul timp cât Freedman a ieşit din cameră.

Adevărata diferență între cele două eşantioane de băieți s-a văzut şase săptămâni mai târziu, când au avut ocazia să se joace cu toate jucăriile în timp ce Freedman nu mai era prin apropiere. S-a întâmplat un lucru uimitor cu băieții care nu fuseseră amenințați anterior pentru a nu se juca cu robotul.

Atunci când li s-a dat libertatea să se joace cu orice jucărie doreau, majoritatea au evitat robotul deşi era de departe cea mai atractivă jucărie dintre cele cinci disponibile (erau acolo: un submarin de plastic ieftin, o mănuşă de baseball pentru copii dar fără minge, o puşcă de jucărie fără cartuşe şi un tractor micuț).

Numai 33% dintre băieți au ales robotul dintre cele cinci jucării.

S-au întâmplat nişte lucruri spectaculoase cu ambele grupuri de băieți. În cazul primului grup amenințarea severă a lui Freedman a susținut afirmația acestuia că „nu este bine" să se joace cu robotul. Această amenințare a fost destul de eficientă atât timp cât Freedman putea să-i prindă dacă încălcau regula.

Cu toate acestea, mai târziu, când el nu mai era prezent pentru a vedea comportamentul băieților, amenințarea nu a mai avut nici o putere şi, ca urmare, regula a

fost ignorată. Pare limpede că amenințarea nu i-a învățat pe băieți că nu este bine să se joace cu robotul, ci numai că nu era înțelept să facă asta când exista posibilitatea pedepsei.

Pentru ceilalți băieți, evenimentul dramatic s-a petrecut în interiorul lor şi nu în afară. Freedman le-a dat aceeaşi instrucțiune, şi anume că nu este bine să se joace cu robotul, dar nu a adăugat nici o amenințare care să fie pusă în practică dacă nu se supun. Au apărut două rezultate importante. Mai întâi, a fost suficientă simpla instrucțiune a lui Freedman pentru a-i împiedica pe băieți să se joace cu robotul când el a ieşit din cameră pentru scurt timp. În al doilea rând, băieții şi-au manifestat responsabilitatea personală pentru alegerea lor de a nu se apropia de robot în acea scurtă perioadă de timp. Ei au decis că nu trebuie să se joace cu robotul pentru că ei nu voiau să facă asta. În fond, nu era asociată cu această jucărie nici o pedeapsă severă pentru a justifica astfel comportamentul lor.

De aceea, câteva săptămâni mai târziu, când Freedman nu era prin preajmă, ei au continuat să ignore robotul pentru că a avusese loc un angajament interior — acela de a crede că nu vor să se joace cu robotul.[17]

Adulții care se confruntă cu experiența educării copiilor pot trage o învățătură din studiul lui Freedman. Să presupunem că nişte părinți doresc să imprime fiicei lor ideea că nu este bine să minți.

O amenințare limpede, puternică („Nu este bine să minți, fetițo; dacă te prind că minți, o să-ți tai limba) poate fi foarte eficientă atunci când părinții sunt prezenți sau atunci când fetița crede că ar putea fi descoperită; dar nu va fi realizat scopul mai important de a o convinge că nu vrea să mintă pentru că ea s-a gândit că nu este bine. Pentru a realiza acest lucru, este necesară o abordare mult mai subtilă. Trebuie să i se furnizeze un motiv care este suficient de puternic pentru a o face să fie sinceră în majoritatea timpului, dar care să nu fie atât de puternic încât să ajungă să-l considere ca singurul motiv evident pentru sinceritatea ei.

Este un lucru dificil pentru că ceea ce înseamnă "suficient" diferă de la copil la copil. Pentru o fetiță poate fi suficientă o simplă solicitare (Nu este bine să minți, drăguțo; aşa că sper să n-o mai faci."), în timp ce pentru un alt copil, poate fi necesar să adaugi un motiv ceva mai serios („...dacă minți, mă voi simți dezamăgit"); pentru un al treilea copil, ar putea fi necesară şi o formă blândă de avertizare („... şi probabil că va fi necesar să fac ceva ce nu vreau să fac") Părinții înțelepți vor şti ce fel de motiv este suficient pentru copiii lor.

Lucrul important este să folosim un motiv care va produce inițial comportamentul dorit şi va permite în acelaşi timp copilului să îşi asume responsabilitatea personală pentru acel comportament. În concluzie, cu cât un asemenea motiv conține mai puțină presiune externă detectabilă, cu atât este mai bine. Alegerea motivului potrivit nu este o sarcină uşoară pentru părinți, dar efortul le va fi răsplătit. El va însemna diferența între supunerea de scurtă durată şi angajamentul pe termen lung.

Pentru motivele despre care am vorbit deja, experților în obținerea acordului le plac angajamentele care produc schimbări interioare. Mai întâi, acea schimbare nu este specifică doar situației în care a apărut ci se referă la o gamă întreagă de situații legate între ele. În al doilea rând, efectele schimbării sunt de durată.

Prin urmare, o dată ce un om a fost determinat să întreprindă o acțiune care-i influențează imaginea de sine făcându-l să creadă, de pildă, că este un cetățean cu spirit civic, este probabil că el se va comporta ca atare într-o varietate de alte situații în care supunerea sa este de dorit şi va fi probabil ca el să continue să aibă un comportament de om cu spirit civic atât timp cât durează noua sa imagine de sine.

Mai există ceva atractiv în legătură cu angajamentul care conduce la o schimbare interioară — se dezvoltă de la sine. Nu este nevoie ca experții în obținerea acordului să întreprindă acțiuni costisitoare şi continue pentru a consolida schimbarea; tendința către consecvență va avea grijă de asta.

După ce prietenul nostru ajunge să se vadă ca un cetățean cu spirit civic, el va începe automat să vadă lucrurile într-o lumină diferită. El se va autoconvinge că aşa este corect să fie. Va începe să fie atent la aspecte legate de serviciile comunitare pe care nu le

observase mai înainte.

Va fi dispus să asculte argumente pe care nu le ascultase înainte să fie interesat de acţiuni civice. Şi va găsi că aceste argumente sunt mai convingătoare decât mai înainte. În general, din cauza nevoii de consecvenţă în cadrul propriului sistem de convingeri, persoana respectivă se va autoconvinge că alegerea sa de a acţiona în spirit civic este bună. Important în acest proces de generare a unor motive suplimentare pentru a-şi justifica propriul angajament este faptul că motivele sunt noi.

Astfel, chiar dacă motivul iniţial al unui comportament pătruns de spirit civic dispare, aceste motive nou descoperite ar putea să fie suficiente pentru a susţine percepţia persoanei că s-a comportat corect.

De aici derivă un avantaj enorm pentru profesionişti lipsiţi de scrupule care vor să obţină un acord. Deoarece construim piloni noi pentru a ne susţine alegerile faţă de care am făcut un angajament, un individ care vrea să ne exploateze ne poate oferi un stimulent pentru a face o asemenea alegere, iar după ce am luat decizia, poate retrage stimulentul ştiind că, cel mai probabil, decizia se va susţine pe noii piloni creaţi.

Vânzătorii de maşini noi încearcă să beneficieze frecvent de pe urma acestui proces printr-un truc pe care-l numesc „aruncarea unei mingi joase".

M-am confruntat prima dată cu această tactică pe când m-am înscris la un curs de vânzări pentru o reprezentanţă locală a firmei Chevrolet. După o săptămână de instruire de bază, mi s-a permis să privesc modul de acţiune al unui vânzător.

Una dintre practicile care mi-au atras atenţia imediat a fost cea numită a „mingei joase".

Pentru anumiţi clienţi, se oferă un preţ foarte bun pentru o maşină, poate cu patru sute de dolari sub preţul practicat de concurenţă. Totuşi, acest târg bun nu este real; vânzătorul nu intenţionează deloc să-l ducă la îndeplinire. Singurul scop este să determine un potenţial client să se hotărască să cumpere una dintre maşinile din reprezentanţă.

O dată luată decizia, o serie de acţiuni îi dezvoltă clientului un sentiment de angajament personal faţă de alegerea făcută - este completat un vraf de formulare de achiziţie, sunt puse la punct majoritatea condiţiilor financiare, uneori clientul este încurajat să conducă maşina pentru o zi înainte de a semna contractul „astfel încât să poţi simţi maşina şi să te arăţi cu ea în cartier şi la lucru." Vânzătorul ştie că, în acest timp, clienţii îşi dezvoltă automat o gamă de noi motive pentru a sprijini alegerea pe care au făcut-o deja. Apoi se întâmplă ceva.

Este descoperită o „eroare" de calcul — poate că vânzătorul a uitat să adauge la preţ aerul condiţionat şi dacă potenţialul cumpărător solicită în continuare aer condiţionat, atunci trebuiesc adăugaţi la preţ patru sute de dolari. Pentru a nu fi suspectaţi de înşelătorie de către client, unii vânzători lasă pe seama băncii să descopere greşeala de calcul. În alte cazuri, tranzacţia este interzisă în ultimul moment atunci când vânzătorul o verifică împreună cu şeful său care o anulează pe motiv că „Am pierde bani.".

Pentru doar patru sute de dolari în plus poţi avea maşina dorită, ceea ce în contextul unei tranzacţii de multe mii de dolari nu pare ceva prea piparat, având în vedere şi faptul că, aşa cum subliniază vânzătorul, preţul este egal cu cel al concurentului şi „Aceasta este maşina pe care aţi ales-o, nu-i aşa?".

O altă formă, încă şi mai perfidă a acestei tehnici, se desfăşoară atunci când vânzătorul face o ofertă umflată pentru a răscumpăra maşina veche a potenţialului client ca parte a procesului de achiziţie a unei noi maşini.

Clientul îşi dă seama că oferta este extrem de generoasă şi se repede să facă târgul. Mai târziu, exact înainte de semnarea contractului, expertul în evaluarea maşinilor vechi vine şi spune că estimarea preţului maşinii vechi de către vânzător a fost cu patru sute de dolari peste valoarea reală şi reduce suma acordată. Clientul, dându-şi seama că oferta redusă este cinstită, o acceptă şi uneori se simte chiar vinovat că a încercat să profite de estimarea generoasă a vânzătorului.

Odată, am fost martorul unei scene în care o femeie şi-a cerut scuze jenată unui vânzător care folosise ultima versiune a tehnicii „mingei joase" — şi asta în timp ce semna

contractul pentru o maşină nouă pentru care vânzătorul primea un comision enorm. Vânzătorul arăta rănit, dar a reuşit să afişeze un zâmbet iertător.

Indiferent de maniera de aplicare a tehnicii, desfăşurarea evenimentelor este aceeaşi: se oferă un avantaj care determină o decizie de cumpărare favorabilă; apoi, la câtva timp după ce clientul a luat decizia, dar înainte de a semna contractul final, avantajul inițial este retras cu dexteritate. Pare aproape incredibil că un client va cumpăra o maşină în aceste condiții.

Şi cu toate acestea funcționează — nu cu toată lumea, desigur, dar tehnica este destul de eficientă pentru a fi folosită ca procedeu principal în multe, foarte multe săli de prezentare şi vânzare. Vânzătorii de maşini au ajuns să înțeleagă capacitatea angajamentului personal de a genera propriul sistem de sprijin care constă în noi justificări proprii pentru angajamentul făcut.

Adesea aceste justificări furnizează atât de mulți piloni puternici de susținere a deciziei încât, atunci când vânzătorul îl retrage pe cel inițial, construcția nu se prăbuşeşte. Pierderea poate fi trecută cu vederea de către client care se consolează, şi este chiar fericit, cu mulțimea de motive pe care le-a găsit singur pentru a-şi justifica alegerea. Cumpărătorul nu realizează niciodată că acele motive suplimentare nu ar fi existat niciodată dacă nu ar fi făcut mai întâi o alegere subtil direcționată.[18]

* * *

Lucrul cel mai impresionant în cazul tacticii „mingii joase" este capacitatea ei de a face o persoană să se simtă mulțumită deşi a făcut o alegere proastă.

Prin urmare, cei care au de oferit numai alegeri proaste sunt deosebit de încântați de această tehnică. Îi putem găsi aruncând „mingi joase" în afaceri, în viața socială şi în viață personală. De exemplu, vecinul meu Tim este un adevărat maestru al „mingilor joase". Să ne amintim că el este cel care, promițându-i prietenei lui, Sara, că se va schimba, a făcut-o să anuleze o căsătorie iminentă cu altcineva şi să accepte să reia legătura.

De când a luat decizia de a fi din nou împreună cu Tim, Sara i-a devenit mai devotată decât oricând deşi el nu şi-a îndeplinit promisiunile. Ea explică acest lucru spunând că a putut să vadă la Tim tot felul de calități pe care nu le observase mai înainte.

Ştiu sigur că Sara este o victimă a tehnicii „mingei joase". La fel cum am văzut cumpărători căzând victimă strategiei de a oferi un avantaj doar pentru a-l retrage mai târziu, tot aşa am văzut-o pe ea căzând victimă aceluiaşi truc din partea lui Tim. În ce-l priveşte, Tim a rămas acelaşi individ dintotdeauna.

Dar, deoarece noile calități pe care Sara le-a descoperit la el (sau şi le-a imaginat) sunt destul de reale pentru ea, acum pare satisfăcută de acelaşi aranjament care era inacceptabil înaintea puternicului ei angajament personal. Decizia de a-l alege pe Tim, aşa proastă cum este în mod obiectiv, şi-a dezvoltat propriile puncte de sprijin pentru a o face pe Sara să se simtă cu adevărat fericită. Nu i-am spus niciodată Sarei ce ştiu despre tehnica „mingei joase". Motivul tăcerii mele nu este acela că aş crede că ea se simte mai bine dacă nu ştie acest lucru.

Ca principiu general, este întotdeauna mai bine să dispui de mai multe informații decât de mai puține dar, dacă îi spun adevărul, ştiu sigur că mă va urî întotdeauna pentru asta.

În funcție de motivele pentru care o persoană doreşte să le folosească, oricare dintre tehnicile de obținere a supunerii tratate în această carte poate fi folosit pentru a face bine sau rău. N-ar trebui să fie surprinzător deci că tactica „mingei joase" poate fi folosită pentru scopuri sociale mai nobile decât vânzarea unor maşini noi sau restabilirea relației cu un fost iubit.

Un proiect de cercetare realizat în Iowa arată, de pildă, cum procedeul „mingei joase" poate influența proprietarii de case să facă economii.[19]

Proiectul, condus de dr. Michael Pallak, a fost inițiat la începutul iernii când locuitorii care-şi încălzeau casele cu gaze naturale au fost contactați de un specialist care le-a oferit câteva sfaturi pentru conservarea energiei termice şi le-a cerut să încerce să facă

economie în viitor. Deşi toţi au fost de acord să încerce, atunci când cercetătorii au examinat înregistrările consumurilor acelor familii după o lună şi apoi la sfârşitul iernii, a devenit clar că nu au avut loc nici un fel de economii reale.

Locuitorii care promiseseră să încerce să facă economii au folosit tot atâta gaz natural ca şi un eşantion luat la întâmplare dintre vecinii lor care nu fuseseră contactaţi de specialişti. Prin urmare, numai bunele intenţii cuplate cu informaţii despre economisirea combustibililor nu fuseseră de ajuns pentru a schimba obiceiurile.

Chiar înainte de a începe proiectul, Pallak şi echipa sa de cercetare au admis că trebuie făcut ceva mai mult pentru a schimba modelele de consum stabilite. Prin urmare, ei au încercat un procedeu uşor modificat cu un eşantion asemănător de consumatori de gaze naturale din Iowa. Şi aceşti oameni au fost contactaţi de un specialist care le-a furnizat nişte sugestii pentru economisirea energiei termice şi le-a cerut să încerce să facă economii.

Dar, acestor familii, specialistul le-a mai oferit şi altceva: numele acelor locuitori care erau de acord să facă economii vor fi făcute publice în cadrul unor articole de ziar în care vor fi lăudaţi ca şi cetăţeni cu spirit civic şi oameni care conservă resursele naturale. Efectul a fost imediat.

O lună mai târziu, atunci când furnizorii de utilităţi şi-au verificat aparatele de măsură, au văzut că familiile din cadrul eşantionului de mai sus au economisit în medie câte doisprezece metri cubi de gaz natural de fiecare. Ocazia de a-şi vedea numele publicat în ziar i-a motivat pe aceşti locuitori să facă eforturi substanţiale de economisire timp de o lună.

Apoi stimulentul a fost retras. Cercetătorii au anulat motivul care i-a făcut iniţial pe aceşti oameni să economisească combustibil. Fiecare familie căreia i se promisese publicitate a primit o scrisoare în care se spunea că, de fapt, nu ar fi posibil să se publice toate numele celor care au participat la acţiune.

La sfârşitul iernii, echipa de cercetare a examinat efectul scrisorii asupra consumului de gaz natural al familiilor respective. S-au întors ei la obiceiurile risipitoare atunci când a dispărut ocazia de a-şi revedea numele în ziar? Deloc.

În fiecare dintre lunile de iarnă rămase ei au economisit chiar mai mult combustibil decât în luna în care credeau că vor fi onoraţi public pentru asta! Procentual, ei au reuşit să facă economii de combustibil de 12,2% în prima lună, când se aşteptau să fie lăudaţi în ziar, iar după ce au primit scrisoarea care afirma contrariul, ei nu s-au întors la nivelurile anterioare de consum, ci şi-au sporit economiile la 15,5% pentru tot restul iernii.

Deşi nu putem fi niciodată complet siguri în legătură cu astfel de lucruri, o explicaţie a comportamentului lor perseverent apare imediat. Oamenii au fost ţinta tacticii „mingei joase" pentru a-şi lua un angajament de economisire a combustibilului datorită promisiunii de a li se face publicitate în ziar.

O dată ce şi-au luat acel angajament, el a început să genereze puncte de sprijin: locuitorii au început să-şi dezvolte noi obiceiuri în ce priveşte consumul de energie, au început să se simtă bine ca şi cetăţeni cu spirit civic, au început să se autoconvingă de necesitatea vitală de a reduce dependenţa Americii de combustibili importaţi, au început să aprecieze economiile constatate în facturile lor, au început să simtă mândrie pentru capacitatea lor de a fi consecvenţi şi, cel mai important lucru, au început să se considere nişte persoane preocupate de conservarea resurselor naturale.

Cu toate aceste motive autocreate pentru a justifica angajamentul de a folosi mai puţină energie, nu-i nici o mirare că acesta a fost respectat cu fermitate şi după ce motivul iniţial, publicitatea în ziar, a fost înlăturat.

Dar, lucru destul de ciudat, atunci când factorul publicitate a dispărut, aceste familii nu doar că şi-au menţinut eforturile de economisire a combustibilului, ci le-au şi sporit. Pot fi oferite mai multe interpretări pentru acest efort sporit, dar eu am una favorită. Într-un fel, ocazia de a se bucura de publicitate în ziar i-a împiedicat pe locuitori să-şi asume în totalitate angajamentul pentru conservarea combustibilului.

Dintre toate motivele care sprijineau decizia de a încerca să economisească combustibil, acesta era singurul care venea din afară; era singurul care îi împiedica pe

locuitori să gândească în sinea lor că economiseau gaze pentru că ei credeau că aşa este bine. Prin urmare, atunci când a sosit scrisoarea care anula oferta de publicitate, a fost înlăturat singurul impediment ca aceşti locuitori să-şi formeze o nouă imagine de sine - aparent neinfluențată de factori exteriori - de cetățeni total preocupați şi conştienți de problema energiei.

Această nouă imagine de sine i-a împins apoi să fie şi mai preocupați de economisirea combustibilului. Fie că o asemenea explicație este corectă sau nu, un nou studiu făcut de Pallak arată că acest beneficiu ascuns al tacticii „mingei joase" nu este doar o întâmplare.

Al doilea experiment a fost făcut vara când locuitorii din Iowa îşi răcoreau casele cu aer condiționat. Locuitorii cărora li s-a promis publicitate în ziar şi-au scăzut consumul de electricitate cu 27,8% în luna iulie comparativ cu locuitorii cărora nu li s-a promis acest lucru sau cu cei care nu fuseseră contactați deloc de cercetători. La sfârşitul lui iulie le-a fost trimisă o scrisoare care anula propunerea de publicitate promisă. În loc să se întoarcă la vechile obiceiuri, locuitorii şi-au sporit economiile de energie electrică în luna august la uimitorul procent de 41,6%. Se observă că, la fel ca şi Sara, ei s-au angajat față de o opțiune datorită unui stimulent inițial şi au devenii încă mai devotați acelei opțiuni după ce stimulentul a fost retras.

CUM SĂ TE PROTEJEZI DE INFLUENȚA EXERCITATĂ DE ACȚIUNEA PRINCIPIULUI CONSECVENȚEI

„Consecvența este o gogoriță pentru cei cu minte puțină." Sau, cel puțin, aşa sună un citat menționat frecvent şi atribuit lui Ralph Waldo Emerson. Dar ce ciudat este să spui aşa ceva. Privind în jur este evident că, total contrar a ceea ce Emerson pare să fi sugerat, consecvența personală este caracteristica unei logici şi a unui intelect puternic, în timp ce lipsa ei îi caracterizează pe oamenii mai împrăştiați şi mai limitați intelectual. Atunci cum a putut un gânditor de calibrul lui Emerson să atribuie consecvența celor cu minte puțină? Am fost suficient de intrigat pentru a merge la sursa originală a acestei afirmații şi anume eseul „încrederea în sine", astfel că mi-a devenit clar că problema nu este afirmația lui Emerson, ci varianta populară a ceea ce a spus el.

De fapt, el a scris: „Consecvența necugetată este o gogoriță pentru cei cu minte puțină.". Din cine ştie ce motiv obscur, o precizare esențială a fost pierdută pe măsura ce anii au erodat versiunea exactă a afirmației sale care a ajuns să însemne ceva total diferit şi, la o privire mai atenta, total prostesc.[20]

Totuşi, deosebirea nu trebuie neglijată pentru că ea este vitală pentru singura apărare eficientă pe care o cunosc împotriva armelor de influențare furnizate de aplicarea principiilor combinate ale angajamentului şi consecvenței. Deşi consecvența este în general folositoare, uneori chiar vitală, există un fel de consecvență necugetată, automată care trebuie evitată.

Tendința de a fi consecvent în mod automat şi negândit este cea la care se referea Emerson. Şi această tendință trebuie să ne îngrijoreze pentru că ea ne expune la manevrele celor care vor să exploateze în propriul profit faptul că, uneori, consecvența apare ca urmare a unui angajament mecanic.

Dar, ținând seama că acest fel de consecvență automată este atât de utilă, permițându-ne în majoritatea timpului să avem, fără pierdere de timp şi energie, un comportament corespunzător situației, nu putem hotărî s-o eliminăm cu totul din viața noastră. Rezultatul ar fi dezastruos.

Dacă, în loc să pornim automat banda consecvenței în acord cu deciziile şi faptele noastre anterioare, ne-am opri să gândim toate aspectele unei noi acțiuni înainte de a o pune în practică, nu am mai avea niciodată timp pentru a realiza ceva semnificativ. Avem nevoie de acest fel de consecvență mecanică chiar dacă este periculoasă. Singura cale de a ieşi din impas este să ştim când o astfel de consecvență poate conduce la o alegere

proastă. Există anumite semnale — de fapt, două feluri de semnale diferite - care ne pot da indicații, înregistrăm fiecare fel de semnal cu o parte diferită a corpului nostru.

Primul fel de semnal este uşor de recunoscut. Îl simțim exact în adâncul stomacului când realizăm că suntem prinşi în capcană şi trebuie să ne supunem unei solicitări despre care ştim că nu vrem să îi dăm curs. Mie mi s-a întâmplat aşa ceva de cel puțin o sută de ori.

Totuşi, o situație cu totul memorabilă a avut loc într-o seară de vară cu mult înainte de a începe să studiez tehnicile de obținere a acordului. Am răspuns soneriei de la uşă şi am văzut în prag o domnişoară trăsnet îmbrăcată într-un şort şi o bluză care îi punea în evidență bustul. Am observat şi că avea o planşetă cu clamă pentru hârtii aşa că avea să îmi ceară să particip la un sondaj.

Vrând să fac o impresie favorabilă am fost de acord şi, recunosc, am ajustat adevărul în răspunsurile mele la interviu astfel încât să apar în cea mai favorabilă lumină. Conversația noastră s-a desfăşurat după cum urmează:

DOMNIŞOARA TRĂSNET: Bună ziua. Fac un sondaj privind preferințele pentru distracții ale locuitorilor acestui oraş şi mă întreb dacă mi-ați putea răspunde la câteva întrebări.

CIALDINI: Desigur, intrați.

DT: Vă mulțumesc. O să mă aşez chiar aici şi o să încep. De câte ori pe săptămână cinați în oraş?

C: Oh, probabil de trei, poate de patru ori pe săptămână. Ori de câte ori pot; ador restaurantele bune.

DT: Ce frumos. Comandați, de obicei, şi vin la cină?

C: Numai vin de import.

DT: Înțeleg. Dar ce-mi puteți spune despre filme? Mergeți des la cinema?

C: La cinema? Nu mă pot sătura de filme bune. Îmi plac mai ales cele sofisticate la care apar cuvinte explicate în josul ecranului. Dar dumneavoastră? Vă place să mergeți la cinema?

DT: Aăă... da. Dar să ne întoarcem la interviu. Mergeți la multe concerte?

C: Absolut. Fireşte, mai mult la concerte simfonice; dar îmi plac şi grupurile pop de bună calitate.

DT (scriind rapid): Minunat! Doar încă o întrebare. Ce-mi puteți spune despre turneele cu spectacole de teatru sau balet. Mergeți să le vedeți când vin în oraş?

C: Ah, baletul — mişcare, grație, formă — îl ador. Bifează că îmi place baletul. Mă duc la spectacole de balet ori de câte ori am ocazia.

DT: Minunat. Dați-mi voie doar un moment să-mi verific însemnările, domnule Cialdini.

C: De fapt, îmi puteți spune dr. Cialdini. Dar suna atât de oficial! De ce să nu-mi spui, pur şi simplu, Bob?

DT: În regulă, Bob. Din informațiile pe care mi le-ai dat deja, sunt încântată să-ți spun că poți economisi până la o mie două sute de dolari pe an dacă devii membru la Clubamerica! Cotizația de membru îți dă dreptul la reduceri de prețuri pentru majoritatea activităților pe care le-ai menționat. Fireşte, cineva atât de activ pe plan social cum eşti tu va dori să profite de economiile enorme pe care firma noastră le poate oferi pentru toate acele activități la care mi-ai spus deja că participi,

C (prins în capcana asemenea unui şobolan): Ei bine... ăăă... eu...ăăă... cred că ai dreptate.

Îmi amintesc destul de bine cum mi se strângea stomacul pe când îmi bâlbâiam acordul. Auzeam clar cum mintea îmi spunea, „Hei, eşti dus de nas!", dar nu vedeam nici o cale de scăpare. Fusesem prins în capcană de propriile mele cuvinte. Ca să refuz oferta ei în acel moment ar fi însemnat să înfrunt două alternative neplăcute.

Dacă încercam să dau înapoi protestând că nu sunt de fapt omul care iese toată ziua în oraş, aşa cum am susținut în timpul interviului, ar fi reieşit că sunt un mincinos; iar dacă încercam să refuz fără acest protest, aş fi părut un prost care nu vrea să economisească o mie două sute de dolari.

Aşa că am cumpărat pachetul de servicii pentru divertisment deşi ştiam că fusesem

manipulat astfel încât necesitatea de a fi consecvent cu ceea ce spusesem deja să mă prindă în capcană.

Dar s-a terminat cu asta. În prezent îmi ascult stomacul. Am descoperit o cale de a trata oamenii care vor să folosească efectele principiului consecvenței asupra mea. Pur şi simplu le explic ceea ce fac ei. Funcționează minunat. De cele mai multe ori, ei nu mă înțeleg dar devin suficient de confuzi pentru a mă lăsa în pace.

Cred că aceşti oameni bănuiesc de sminteală pe cineva care răspunde solicitărilor lor explicându-le ce a vrut să spună Ralph Waldo Emerson când a precizat deosebirea dintre consecvență şi consecvența necugetată. De obicei, încep deja să bată în retragere în momentul în care le vorbesc despre „gogorița minții" şi au plecat cu mult înainte să le descriu caracterul automat al legăturii dintre angajament şi consecvență. Totuşi, câte o dată, ei realizează că am scăpat din capcana lor. Ştiu întotdeauna când se întâmplă acest lucru — se vede absolut limpede pe fața lor.

Devin întotdeauna agitați, încearcă să se retragă rapid şi caută uşa.

Această tactică a devenit contra-atacul perfect pentru mine. Ori de câte ori stomacul meu îmi atrage atenția că aş fi un fraier să mă supun unei solicitări doar pentru că în acest fel aş fi consecvent cu vreun angajament anterior spre care am fost împins prin înşelăciune, transmit mesajul de mai sus.

Nu încerc să neg importanța consecvenței; vreau doar să subliniez absurditatea consecvenței necugetate. Fie că, drept răspuns la comportamentul meu, solicitantul începe să se codească datorită unui sentiment de vinovăție, fie că se retrage consternat, eu sunt mulțumit. Am câştigat; cel care a vrut să mă exploateze a pierdut.

Mă gândesc câteodată cum ar fi dacă domnişoara aceea trăsnet care m-a vizitat cu ani în urmă ar mai încerca acum să-mi vândă afilierea ca membru într-un club pentru divertisment. M-am gândit la tot. Toată conversația ar fi fost la fel cu excepția sfârşitului:

DT:... Fireşte, cineva atât de activ pe plan social cum eşti tu va dori să profite de economiile enorme pe care firma noastră le poate oferi pentru toate acele activități la care mi-ai spus deja că participi.

C (foarte sigur de mine): Destul de greşit. Vezi tu, am analizat tot ce s-a întâmplat aici. Ştiu că povestea ta despre sondaj este doar un pretext pentru a-i face pe oameni să-ți spună cât de des ies în oraş şi, date fiind circumstanțele, există o tendință naturală de a exagera. De asemenea, înțeleg că şefii tăi te-au ales pentru slujba asta din cauza fizicului tău atractiv şi ți-au spus să porți haine care să arate cât mai mult din corpul tău deoarece o femeie frumoasă, îmbrăcată sumar, îi va face probabil pe bărbați să se laude cu cât sunt de mondeni spre a o impresiona. Prin urmare, nu sunt interesat de clubul tău pentru divertisment din cauza că Emerson a spus despre consecvența necugetată că este gogorița minții.

DT (holbându-se inexpresiv): Pardon?

C: Uite ce este. Ceea ce ți-am spus în cursul aşa-zisului tău sondaj nu contează. Refuz să permit să fiu prins în capcană de o anumită caracteristică automată a legăturii dintre angajament şi consecvență când ştiu că direcția este greşită.

DT: Scuzați?

C: Bine, lasă-mă să-ți spun altfel:

(1) Ar fi prostesc din partea mea să cheltui bani pe ceva ce nu vreau.

(2) Am primit o indicație autorizată, direct din stomacul meu, ca nu vreau programul tău de distracții.

Prin urmare, dacă tot crezi că o să-l cumpăr, probabil că mai crezi şi în Moş Crăciun. Fireşte, o persoană inteligentă ca tine este capabilă să înțeleagă ce vreau să spun.

DT (prinsă în capcană ca un minunat şoricel): Ei bine, ăăă... eu... ăăă... cred că aveți dreptate.

Stomacul nu este un organ deosebit de sensibil sau subtil. Numai când este evident că suntem pe cale să fim pilotați de altcineva este probabil că stomacul va sesiza pericolul şi ne va transmite mesaj. În alte cazuri, când nu este clar dacă suntem duşi de nas, s-ar

putea ca stomacul să nu sesizeze nimic. În aceste situații va trebui să căutăm o indicație în altă parte.

Situația vecinei mele Sara oferă o bună ilustrare. Ea a făcut un angajament important față de Tim anulându-şi planurile anterioare de căsătorie. Acest angajament şi-a dezvoltat proprii piloni de susținere astfel încât, chiar dacă motivele inițiale pentru care a fost făcut angajamentul au dispărut, ea se comportă în acord cu el. Sara s-a auto-convins găsind noi motive că a făcut ceea ce era bine, aşa că rămâne cu Tim.

Nu este dificil de văzut de ce Sarei nu i se strânge stomacul. Stomacul ne atrage atenția când facem ceva despre care credem că este greşit. Sara nu crede aşa ceva. În mintea ei, s-a autoconvins că a ales corect şi se comportă în concordanță cu această alegere.

Totuşi, în afară de cazul în care presupunerea mea este complet greşită, există o parte a Sarei care recunoaşte că alegerea ei a fost greşită şi că modul ei de trai în prezent este un rezultat al consecvenței necugetate. Despre unde anume se află această parte a Sarei nu putem fi siguri. Dar, când vorbim despre acea parte, de obicei o numim "adâncul inimii". Acesta este, prin definiție, locul în care nu ne putem înşela pe noi înşine. Este locul unde nu pătrunde nici una dintre justificările noastre, nici una dintre judecățile noastre subiective. Sara păstrează adevărul acolo deşi, în acest moment, ea nu-i poate recepționa clar semnalul datorită zgomotului de fond creat de noul sistem de sprijin pe care l-a construit în baza propriului angajament.

Dacă Sara a greşit alegându-l pe Tim, cât timp va putea ea să nu recunoască acest lucru fără să sufere un grav atac în adâncul inimii? Nimeni nu ştie. Totuşi, un lucru este sigur: pe măsură ce timpul trece, diversele alternative în locul conviețuirii cu Tim dispar. Ea ar face bine să-şi dea seama curând că face o greşeală.

Desigur acestea sunt lucruri mai uşor de spus decât de făcut. Ea trebuie să răspundă unei întrebări extrem de complicate: „Ştiind ceea ce ştiu acum, dacă aş putea să mă întorc în timp, aş face aceeaşi alegere?". Problema stă în cuvintele „ştiind ceea ce ştiu acum". De fapt, în acest moment, ce ştie ea cu adevărat despre Tim? Cât de mult din ceea ce crede despre Tim este rezultatul încercării disperate de a-şi justifica angajamentul personal pe care l-a făcut? Ea susține că de când s-a hotărât să reia legătura cu el, el ține mai mult la ea, încearcă din greu s-o lase mai uşor cu băutura, a învățat să facă o omletă grozavă, etc. Deoarece am gustat câteva dintre omletele lui, am îndoielile mele. Totuşi, lucrul cel mai important este dacă ea crede toate acestea, nu numai cu mintea — putem juca diferite jocuri ale minții cu noi înşine — ci în adâncul inimii ei.

Poate că există un mic instrument pe care Sara îl poate folosi pentru a afla cât din actuala ei satisfacție față de relația cu Tim este reală şi cât se datorează consecvenței necugetate. S-au strâns dovezi psihologice care arată că simțim fizic efectul sentimentelor cu o fracțiune de secundă înainte de a le conştientiza.[21] Bănuiala mea este că un mesaj trimis din adâncul inimii este un sentiment pur, fundamental.

De aceea, dacă ne antrenăm să fim atenți, ar trebui să-l recepționăm întotdeauna cu foarte puțin înainte ca aparatul nostru cognitiv să se pună în funcție. Ținând cont de această abordare, dacă Sara şi-ar pune întrebarea crucială „Aş mai face aceeaşi alegere?", atunci ar face bine să caute şi să se încreadă în prima străfulgerare a sentimentului pe care-l trăieşte ca răspuns. Ar fi probabil semnalul primit din adâncul inimii, manifestându-se nedeformat cu puțin înainte ca mijloacele prin care ea se poate autopăcăli să-l înăbuşe.[23] Da, o adevărată "strângere de inimă".

Am început să folosesc şi eu acelaşi instrument ori de câte ori am o bănuială că aş putea acționa împins de periculoasa consecvență necugetată. De pildă, odată, m-am oprit la o stație de benzină cu autoservire care afişa un preț pe litru mai mic cu câțiva cenți față de alte stații de benzină din zonă. Dar când am pus mâna pe furtunul de alimentare, am observat că prețul afişat pe pompă era cu doi cenți mai mare decât cel de pe panoul de reclamă.

Când am menționat diferența unui lucrător care trecea pe acolo, şi despre care am aflat mai târziu că era chiar patronul, el a mormăit neconvingător că prețul se schimbase cu

câteva zile în urmă şi el nu avusese timp să facă o corecție pe panoul de reclamă. Am încercat să hotărăsc ce să fac. Mi-au venit în minte câteva motive pentru a rămâne: „Am neapărată nevoie de benzină", „Am pompa la dispoziție şi sunt destul de grăbit", „Parcă maşina mea merge mai bine cu acest sortiment de benzină".

Era necesar să stabilesc dacă acele motive erau reale sau erau doar justificări pentru a fi consecvent față de decizia mea de a mă opri acolo. Aşa că mi-am pus întrebarea crucială: „Ştiind ceea ce ştiu despre prețul real al acestui sortiment de benzină, dacă m-aş putea întoarce în timp, aş face din nou aceeaşi alegere?". Concentrându-mă asupra primei senzații pe care am avut-o răspunsul a fost clar negativ. Aş fi condus mai departe.

Nici măcar n-aş fi încetinit. Am ştiut atunci că, fără falsul avantaj de preț, celelalte motive nu m-ar fi adus aici. Nu ele au creat decizia, ci decizia le-a creat pe ele.

O dată ce am stabilit acest lucru trebuia totuşi să mă confrunt cu o altă decizie. Deoarece eram deja acolo ținând în mână furtunul de alimentare, n-ar fi mai bine să-l folosesc în loc să merg în altă parte unde aş găsi acelaşi preț? Din fericire patronul a venit la mine şi m-a ajutat să mă hotărăsc. El m-a întrebat de ce nu pompez benzină. I-am spus că nu-mi place discrepanța de preț şi el a răspuns cu un mormăit nemulțumit: „Uite ce este, nimeni n-o să-mi spună mie cum să-mi conduc afacerea. Dacă tu crezi că te înşel, pune la loc furtunul de alimentare chiar acum şi pleacă de pe proprietatea mea cât de repede poți, amice.". Ceea ce mi-a spus a fost o confirmare că era vorba de o înşelătorie, aşa că am fost fericit să acționez în concordanță cu convingerile mele şi cu solicitările lui. Am pus la loc furtunul imediat... şi am luat-o din loc spre cea mai apropiată ieşire. Uneori consecvența poate fi un lucru care îți aduce minunate recompense.

SCRISORI DE LA CITITORI

De la o doamnă din Portland, Oregon

„Mergeam prin centrul oraşului Portland către o întâlnire pe care o aveam la prânz când un tânăr arătos m-a oprit cu un zâmbet prietenos şi o frază convingătoare: «Scuzați-mă, particip la un concurs şi am nevoie de o femeie drăguță ca dumneavoastră ca să câştig.». Eram sincer neîncrezătoare ştiind că sunt în jur multe alte femei mai atractive decât mine; totuşi, am fost prinsă cu garda jos datorită curiozității de a afla ce voia. El mi-a explicat că ar primi puncte în cadrul unui concurs dacă va convinge femei complet necunoscute să-i dea un sărut.

Ei bine, eu mă consider o persoană destul de inteligentă care n-ar fi trebuit să creadă ce spune el, dar tânărul era destul de insistent şi pentru că eram gata să întârzii la întâlnirea mea stabilită pentru prânz, m-am gândit: «Ce naiba? O să-l sărut pe tipul ăsta şi apoi o şterg de-aici!». Aşa că am făcut ceva total împotriva bunului meu simț sărutându-l repede pe obraz pe acest individ complet străin în plin centrul oraşului Portland!

Am crezut că acesta era sfârşitul poveştii, dar curând am aflat că era doar începutul. Spre marea mea dezamăgire, după ce l-am sărutat, el mi-a spus: «Ştii să săruți foarte bine, dar adevăratul concurs la care iau parte implică vânzarea unui abonament la o revistă. Probabil că eşti o persoană activă. Nu te-ar interesa vreuna dintre aceste reviste?».

În acel moment ar fi trebuit să-l pocnesc pe individ şi să îmi văd de drum; dar, cumva, din cauză că am fost de acord cu prima lui solicitare, am simțit nevoia să fiu consecventă şi am fost de acord şi cu a doua lui solicitare. Da, deşi nici mie nu-mi venea să cred, am făcut un abonament la revista SKI (pe care îmi place s-o citesc din când în când, dar la care n-aveam nici o intenție să fac un abonament), i-am dat 5 dolari ca taxă inițială de abonament şi am plecat cât am putut de repede, simțindu-mă suficient de frustrată pentru ceea ce făcusem şi neînțelegând de ce am făcut asta.

Deşi încă îmi face rău să mă gândesc la asta, reflectând asupra incidentului după ce ți-am citit cartea, am înțeles ce s-a întâmplat Motivul pentru care această tactică funcționează atât de eficient este acela că o dată ce au făcut un mic angajament (în cazul acesta un sărut) oamenii au tendința să-şi caute justificări pentru a sprijini angajamentul şi

apoi sunt mult mai dispuşi să-şi mențină angajamentul.

În această situație, mi-am justificat acordul cu o a doua solicitare pentru că era în concordanță cu prima mea acțiune. Dacă mi-aş fi ascultat «semnalul din stomac» aş fi putut să mă feresc de multă umilință."

Smulgându-i un sărut vânzătorul a exploatat principiul consecvenței în două feluri. Mai întâi, în momentul când i-a cerut ajutorul în concursul pentru vânzarea revistelor, potențiala clientă adoptase deja o poziție oficială — prin sărut - de a fi de acord să-l ajute să câştige un concurs.În al doilea rând, pare pur şi simplu natural că, dacă o femeie simpatizează suficient un bărbat pentru a-l săruta, atunci îl simpatizează destul şi pentru a-l ajuta să vândă ceva.

Capitolul 4

DOVADA SOCIALĂ

Realitatea se află în noi

Acolo unde toţi gândesc la fel, nimeni nu gândeşte prea mult
WALTER UPPMANN

NU CUNOSC PE NIMENI CĂRUIA SĂ-I PLACĂ RÂSETELE înregistrate pe bandă. Făcând un sondaj printre oamenii care au intrat în biroul meu pe durata unei zile — mai mulţi studenţi, doi oameni care reparau telefoanele, câţiva profesori universitari şi un om de serviciu — reacţia lor a fost invariabil critică. Programele de televiziune în timpul cărora se aud râsete înregistrate şi la care voioşia este întreţinută prin mijloace tehnice au avut parte de cea mai aspră critică. Oamenii pe care i-am întrebat mi-au spus că urăsc râsetele pe banda. Ei le-au numit prosteşti, false şi ostentative. Deşi eşantionul meu de cercetare a fost mic, aş putea paria că reflecta îndeaproape sentimentele negative ale majorităţii publicului american faţă de râsetele înregistrate.

Atunci de ce sunt râsetele înregistrate atât de iubite de producătorii de televiziune? Ei şi-au câştigat poziţiile înalte şi salariile splendide ştiind cum să dea publicului ceea ce vrea. Ei folosesc cu religiozitate râsetele înregistrate pe care audienţa lor le găseşte dezagreabile. Şi fac asta trecând peste obiecţiile multora dintre cei mai talentaţi actori. Nu este ceva neobişnuit ca regizori, scenarişti sau actori recunoscuţi să ceară eliminarea reacţiilor pre-înregistrate din emisiunile de televiziune pe care le realizează. Aceste solicitări au succes doar uneori şi aceasta nu se întâmplă fără să aibă loc, mai întâi, o adevărată bătălie.

Ce pot avea aceste râsete înregistrate de sunt atât de atractive pentru producătorii de televiziune?

De ce ar folosi aceşti oameni de afaceri iscusiţi şi experimentaţi o practică pe care potenţialii privitori o găsesc dezagreabilă, iar cele mai creative persoane o găsesc insultătoare? Răspunsul este în acelaşi timp simplu şi ciudat: aceşti oameni ştiu ce spun cercetătorii. Experimentele au arătat că folosirea râsetelor înregistrate face ca audienţa să râdă mai mult şi mai des când este prezentat un material umoristic şi să-l aprecieze ca fiind mai amuzant.

În plus, unele dovezi arata că râsetele înregistrate sunt cu atât mai eficiente cu cât gluma este mai slabă.[1]

În lumina acestor informaţii, acţiunile producătorilor de televiziune sunt pe deplin justificate. Introducerea râsetelor înregistrate în programele de divertisment vor spori amuzamentul şi aprecierea audienţei, chiar dacă - şi mai ales dacă - materialul este de slabă calitate. Atunci mai este vreo surpriză că televiziunea, supraîncărcată cum este de producţii slabe, trebuie să fie saturată de râsete la comandă? Producătorii ştiu cu precizie ce fac.

Dar o dată ce am lămurit misterul folosirii pe scară largă a râsetelor înregistrate, rămânem cu o întrebare şi mai încurcată: de ce râsetele înregistrate au asupra noastră efectul pomenit? Acum nu mai par ciudaţi producătorii de televiziune; ei acţionează logic şi în propriul interes. În loc de asta, comportamentul audienţei, al tău şi al meu, este cel care pare ciudat. De ce râdem mai mult la un material comic care pluteşte în derivă pe o mare de veselie fabricată artificial? Şi de ce considerăm această epavă comică mai amuzantă? Producătorii nu ne păcălesc cu adevărat.

Oricine poate recunoaşte râsetele înregistrate. Sunt atât de ostentative, atât de clar contrafăcute încât nu pot fi confundate în nici un caz cu râsetele reale. Ştim cât se poate de bine că veselia pe care o auzim nu are nici o legătură cu calitatea umorului glumei pe care o însoţeşte, că nu este creată spontan de o audienţă adevărată, ci de un tehnician de la masa de control. Şi cu toate că este o contrafacere vizibilă, ea funcţionează!

Pentru a descoperi de ce râsetele înregistrate sunt atât de eficiente, trebuie să înţelegem mai întâi natura altei puternice arme de influenţare: principiul dovezii sociale. Acest principiu susţine că unul dintre mijloacele pe care le folosim pentru a stabili ce poate fi considerat corect este să aflăm ce cred alţi oameni că este corect. Principiul se aplică mai

ales modului în care hotărâm dacă un comportament este corect.

Percepem un comportament ca fiind corect într-o anumită situație în măsura în care îi vedem şi pe alții că procedează la fel. Indiferent dacă problema este ce să faci cu o pungă de floricele goală într-o sală de cinema, cât de repede să conduci pe o anumită porțiune de autostradă sau cum să mănânci puiul la o masă festivă, acțiunile celor din jurul tău vor fi importante pentru definirea răspunsului.

Tendința de a percepe o acțiune ca fiind mai potrivită atunci când şi alții fac la fel dă, de obicei, rezultate destul de bune. De regulă, vom face mai puține greşeli acționând în acord cu dovada socială decât dacă acționăm contrar ei. De obicei, atunci când mai mulți oameni fac ceva, acela este lucrul corect care trebuie făcut. Această caracteristică a principiului dovezii sociale este, în acelaşi timp, punctul ei tare şi punctul ei slab.

La fel ca şi celelalte arme de influențare, dovada socială furnizează o scurtătură convenabilă pentru a stabili cum să ne comportăm la un moment dat dar în acelaşi timp, îl face pe cel care o foloseşte vulnerabil în fața atacurilor profitorilor care aşteaptă de-a lungul drumului. În cazul râsetelor înregistrate, problema apare când începem să răspundem într-o manieră atât de negândită şi reflexă încât putem fi înşelați de o dovadă socială incompletă sau chiar falsă.

Prostia nu constă în faptul că folosim râsetele altora pentru a decide ce este amuzant şi când este potrivită veselia; aceasta ține de principiul bine fundamentat al dovezii sociale.

Prostia constă în faptul că facem asta drept răspuns la nişte râsete evident contrafăcute.

Cumva, o trăsătură imaterială a umorului — un sunet — funcționează ca şi cum ar fi esența umorului.

Exemplul din primul capitol cu dihorul şi curca este instructiv şi în acest context. Am relatat că, datorită sunetului asociat în mod normal cu puii de curcă, curca are sau nu un comportament matern numai pe baza acestui sunet. Şi, drept consecință, curca poate fi păcălită să aibă grijă de un dihor împăiat atât timp cât acesta are în el un casetofon minuscul care redă piuitul unui pui de curcă. Sunetul înregistrat al puiului de curcă este suficient pentru a porni banda comportamentului matern al curcii.

Lecția pe care ne-o dă întâmplarea cu dihorul şi curca ilustrează într-o manieră jenantă relația dintre privitorul obişnuit şi producătorii de televiziune care folosesc râsete înregistrate. Ne-am obişnuit atât de mult să luăm reacția amuzată a altora drept dovadă că situația merită râsete încât şi noi putem fi făcuți să răspundem la un sunet şi nu la înțelesul unei situații reale.

După cum un piuit separat de existența reală a unui pui poate stimula o curcă să aibă comportament matern, la fel un „ha-ha" înregistrat separat de existența unei audiențe reale ne stimulează să râdem. Producătorii de televiziune exploatează preferința noastră pentru scurtături, tendința noastră de a reacționa automat chiar şi pe baza unei dovezi incomplete. Ei ştiu că benzile lor vor porni benzile noastre cu acele comportamente preînregistrate.

Producătorii de televiziune nu sunt nici pe departe singurii care folosesc dovada socială pentru a obține profit. Tendința noastră de a presupune că o acțiune este corectă dacă şi alții procedează la fel este exploata într-o varietate de împrejurări. Barmanii "ung" tava pentru bacşişuri cu propriile lor bancnote la începutul serii pentru a simula bacşişuri lăsate anterior de clienți şi pentru a da astfel impresia că lăsarea unor bancnote ca bacşiş este un comportament potrivit într-un bar.

Reprezentanții bisericii lasă uneori câteva bancnote în cutia milei din acelaşi motiv şi cu acelaşi efect pozitiv asupra sumelor colectate. Preoții evanghelici sunt cunoscuți pentru faptul că plasează în audiență persoane pregătite dinainte să se ridice la timpul potrivit pentru a depune mărturie despre puterea credinței sau pentru a face donații.

De pilda, o echipă de cercetare de la Universitatea Statului Arizona, care s-a infiltrat în organizația religioasă a lui Billy Graham, a relatat despre astfel de pregătiri făcute înaintea vizitelor sale de propagandă. „Când Graham soseşte în oraş ca să-şi țină

discursul, o armată de şase mii de oameni aşteaptă instrucţiuni pentru a se manifesta în anumite momente astfel încât să creeze impresia unei izbucniri spontane a maselor."[2]

Profesioniştii reclamei adoră să ne informeze când un produs are "cea mai mare căutare" sau „se vinde cel mai rapid" deoarece ei nu trebuie să ne convingă direct că produsul este bun; ei trebuie să ne spună doar că mulţi alţii gândesc aşa, ceea ce pare să fie o dovadă suficientă.

Organizatorii de campanii de strângere de fonduri prin telefon pentru scopuri caritabile dedică exagerat de mult timp nesfârşitelor liste cu cei care au făcut deja donaţii. Mesajul comunicat celor care rezistă este clar: „Uită-te la toţi aceşti oameni care au hotărât să dăruiască. Acesta trebuie că este lucrul corect de făcut.".

În momentul de apogeu al nebuniei disco, anumiţi proprietari de discoteci au fabricat un fel de dovadă socială pentru calitatea cluburilor lor organizând lungi cozi la uşa discotecii când, de fapt, înăuntru erau o mulţime de locuri libere.

Vânzătorii sunt învăţaţi să-şi presare prezentările cu numeroase relatări despre persoane care au cumpărat deja produsul. Consultantul pentru vânzări şi probleme de motivaţie, Cavett Robert, sintetizează frumos principiul în sfatul său către cei care se pregătesc ca vânzători: „Având în vedere că 95% dintre oameni sunt imitatori şi numai 5% iniţiatori, amintiţi-vă că oamenii sunt mai uşor de convins prin acţiunile altora decât prin oricare altă dovadă pe care le-o putem oferi.".

Cercetătorii au folosit şi ei procedee bazate pe principiul dovezii sociale - uneori cu rezultate uluitoare. În mod deosebit, un psiholog pe nume Albert Bandura a deschis drumul în dezvoltarea unor procedee pentru eliminarea comportamentelor nedorite. Bandura şi colegii lui au arătat cum suferă oamenii din cauza fobiilor şi cum pot fi eliberaţi de asemenea temeri extreme într-un mod uimitor de simplu.

De pildă, într-un prim studiu despre copii preşcolari, aleşi pentru că se simţeau înspăimântaţi de câini, a fost suficient ca ei să privească în fiecare zi, timp de douăzeci de minute, un băieţel care se joacă fericit cu un câine.

Această imagine a produs schimbări atât de importante în reacţiile acestor copii temători încât numai după patru zile 67% dintre ei erau dornici să intre într-un ţarc să se joace cu un câine şi să rămână închişi acolo mângâindu-l şi scărpinându-l, în timp ce toţi ceilalţi plecau din cameră. Mai mult, atunci când cercetătorii au testat nivelul de teamă al copiilor o lună mai târziu, au constatat că îmbunătăţirea comportamentului lor nu dispăruse între timp; de fapt, copiii erau mai dornici ca niciodată să se joace cu câini.

O importantă descoperire practică a fost făcută într-un al doilea studiu despre copii care aveau o teamă deosebită faţă de câini. Pentru a le reduce această teamă, n-a fost necesar să li se furnizeze o demonstraţie pe viu a unui copil jucându-se cu un câine; nişte secvenţe filmate au avut acelaşi efect.

Cele mai eficiente secvenţe au fost cele care prezentau nu doar unul, ci diverşi copii interacţionând cu câini. Se pare că principiul dovezii sociale funcţionează mai bine când dovada este furnizată de acţiunile unui mare număr de oameni.[3]

Influenţa puternică a exemplelor filmate în schimbarea comportamentului copiilor poate fi folosită ca terapie pentru alte variate probleme. Câteva dovezi izbitoare ne sunt puse la dispoziţie de cercetările psihologului Robert O'Connor asupra unor copii preşcolari retraşi din punct de vedere social.

Toţi am văzut astfel de copii, foarte timizi, stând singuri la marginea terenurilor de joacă sau a grupurilor de colegi. O'Connor se temea că era pe cale să se formeze un model de comportament izolaţionist pe termen lung chiar de la o vârstă fragedă, comportament care poate crea dificultăţi persistente în ce priveşte confortul şi adaptarea socială la vârsta adultă. În încercarea de a schimba acest model de comportament, O'Connor a făcut un film conţinând unsprezece scene diferite dintr-o grădiniţă.

Fiecare scenă începea cu câte un alt copil singur care privea vreo activitate socială în desfăşurare şi apoi se alătura în mod activ spre bucuria tuturor. O'Connor a selectat un grup dintre cei mai retraşi copii din patru grădiniţe şi le-a arătat filmul. Impactul a fost impresionant. Copiii izolaţi au început imediat să interacţioneze cu colegii lor la un nivel

egal cu cel al unui copil absolut normal. Încă mai uimitor a fost ceea ce a constatat O'Connor când s-a întors după şase săptămâni ca să vadă ce se întâmplă. În timp ce copiii retraşi care nu văzuseră filmul lui O'Connor au rămas mai izolați ca niciodată, cei care-l văzuseră erau acum în fruntea grupurilor în ce priveşte activitatea socială.

Se pare că acest film de douăzeci şi trei de minute, văzut o singură dată, a fost suficient pentru a schimba un posibil model de comportament. Puterea principiului dovezii sociale este copleşitoare.[4]

Când vine vorba de a ilustra puterea principiului dovezii sociale, există un exemplu care este de departe favoritul meu. El are mai multe trăsături care-l fac interesant: oferă o superbă ilustrare pentru metoda prea puțin apreciată a observației directe, ca participant, prin care un om de ştiință poate studia un proces implicându-se în desfăşurarea lui firească; furnizează informații de interes general pentru grupuri foarte diverse ca istorici, psihologi, teologi; şi, lucrul cel mai important, arată cum poate fi folosită dovada socială asupra noastră — nu de alții, ci de noi înşine — pentru a ne autoasigura că ceea ce preferăm să fie adevărat va părea adevărat. Povestea este veche şi a solicitat evaluarea informațiilor din trecutul unor mişcări religioase cu existență milenară.

Diverse secte şi culte au profețit că la o anumită dată va începe o perioadă de eliberare şi nemaiîntâlnită fericire pentru acei ce credeau în învățăturile cultului respectiv. În fiecare caz, s-a prezis ca începutul perioadei de salvare va fi marcat de un eveniment important şi de necontestat, de obicei, sfârşitul catastrofic al lumii.

Fireşte, aceste preziceri s-au dovedit în mod invariabil false. Spre disperarea adâncă a membrilor unor asemenea grupuri, sfârşitul nu a venit niciodată după cum fusese prevăzut.

Dar, imediat după evidentul eşec al unei profeții, istoria înregistrează de fiecare dată un enigmatic model. În loc să renunțe la acea religie din cauza deziluziei, adepții cultului respectiv sunt mai degrabă întăriți în convingerile lor. Riscând să fie ridiculizați de mulțime, ei ies în stradă susținându-şi public dogma şi căutând noi adepți cu o fervoare intensificată şi nu diminuată de o clară neconfirmare a uneia dintre credințele lor esențiale.

Aşa s-a întâmplat cu adepții lui Montanus în secolul al doilea în Turcia, cu anabaptiştii din secolul al XVI-lea în Olanda, cu adepții lui Sabbatai Zevi în secolul al XVII-lea în Izmir, cu adventiştii din secolul al XIX-lea în America. Şi, dacă n-ar fi fost trei oameni de ştiință interesați de domeniul social, la fel s-ar fi întâmplat şi cu ziua judecății "prevestită" de un cult întemeiat în era modernă la Chicago.

Oamenii de ştiința Leon Festinger, Henry Riecken şi Stanley Schachter, care erau pe atunci colegi la Universitatea din Minnesota, au auzit de grupul din Chicago şi au considerat că merită un studiu mai atent. Decizia lor de a cerceta grupul infiltrându-se incognito, în calitate de noi adepți, împreună cu alți câțiva observatori plătiți, a avut drept rezultat o cantitate remarcabilă de informații obținute direct de la sursă despre ceea ce s-a întâmplat înainte şi după ziua prezisei catastrofe.[5]

Grupul credincioşilor era mic şi nu au fost niciodată mai mult de treizeci de membri. Conducătorii erau o femeie şi un bărbat de vârstă medie, pe care cercetătorii i-au rebotezat în scopul publicării studiului numindu-i dr. Thomas Armstrong şi doamna Marian Keech. Armstrong, medic la o policlinică pentru studenți, manifesta de mult timp un interes deosebit pentru misticism, ocultism şi farfurii zburătoare; drept care juca rolul unei autorități respectate a grupului în legătură cu aceste subiecte.

Totuşi, doamna Keech era personajul aflat în centrul atenției şi al activității grupului. Pe la începutul anului, ea începuse să primească mesaje de la ființe spirituale de pe alte planete, ființe pe care ea îi numea Protectori. Tocmai aceste mesaje care curgeau din mâna doamnei Marian Keech prin intermediul unui aşa-zis dispozitiv de „scriere automată" formau grosul sistemului de credințe al cultului, învățăturile Protectorilor erau în mod evident inspirate de gândirea creştină tradițională.

Nu-i de mirare că unul dintre Protectori, Sananda, a „dezvăluit" la un moment dat, că este încarnarea lui Isus.

Transmisiunile Protectorilor, care făceau întotdeauna obiectul multor discuții şi

interpretări în cadrul grupului, au căpătat o nouă semnificație când au început să prezică un iminent dezastru — un potop care ar porni din emisfera vestică şi ar înghiți în final toată lumea.

Deşi, uşor de înțeles, credincioşii au fost alarmați la început, mesajele următoare i-au asigurat că ei şi toți cei care credeau în învățăturile trimise prin doamna Keech vor supraviețui. Înainte de calamitate vor veni nişte extraterestri care-i vor lua pe credincioşi în farfuriile lor zburătoare şi-i vor duce într-un loc sigur, după câte se părea pe o alta planetă.

Au fost oferite foarte puține detalii despre acțiunea de salvare — în afară de faptul că adepții trebuiau să se pregătească repetând anumite parole pe care le vor schimba cu extraterestrii („Mi-am lăsat pălăria acasă."; „Care este întrebarea ta?"; „Sunt propriul meu uşier.") şi că trebuiau să înlăture toate accesoriile de metal din îmbrăcămintea lor deoarece purtând sau ducând metal ar face călătoria cu farfuria zburătoare „extrem de periculoasă".

În timp ce Festinger, Riecken şi Schachter observau pregătirile din săptămânile dinaintea datei potopului, ei au observat cu un deosebit interes două aspecte semnificative în comportamentul membrilor. În primul rând, nivelul de angajament față de sistemul de credințe al cultului era foarte înalt.

Anticipând plecarea de pe planeta Pământ, condamnată la piere, membrii grupului au făcut paşi irevocabili. În mare parte, aceşti paşi au determinat opoziția familiei şi a prietenilor față de credințele lor dar, cu toate acestea, ei au perseverat în convingerile lor, chiar şi în cazul în care pierdeau afecțiunea acelor persoane.

De fapt, mai mulți membri au fost amenințați de vecini sau de familie cu acțiuni în justiție cu scopul de a-i declara bolnavi mintal. În cazul dr. Armstrong, sora sa a făcut o cerere să-i fie luați cei doi copii mai mici. Mulți dintre credincioşi şi-au părăsit slujbele sau şi-au neglijat studiile pentru a-şi dedica tot timpul viitoarei plecări. Unii chiar au dăruit sau au aruncat bunurile personale, aşteptându-se ca în scurt timp să nu mai aibă nevoie de ele. Aceştia erau oameni a căror convingere că dețin adevărul le-a permis să țină piept unor enorme presiuni sociale, economice şi juridice şi al căror angajament față de dogmă a crescut pe măsură ce au rezistat fiecărei presiuni.

Al doilea aspect semnificativ al acțiunilor credincioşilor înainte de prezisul potop a fost o formă curioasă de inacțiune. Pentru nişte indivizi atât de clar convinşi de valabilitatea credinței lor, ei au făcut surprinzător de puțin pentru a o răspândi în lume. Deşi, inițial, ei au făcut publică ştirea iminentului dezastru, nu a existat nici o încercare de a căuta alți adepți, de a-i converti pe cei din jur. Ei erau dispuşi să sune alarma şi să-i sfătuiască pe cei care li se alăturau de bună voie, dar asta era tot.

Aversiunea grupului față de eforturile de recrutare a fost demonstrată în multe alte feluri pe lângă lipsa încercărilor de convingere a celor din jur. Era menținut secretul în legătură cu multe lucruri — au fost arse toate copiile după învățăturile "revelate", au fost stabilite parole şi semne secrete, conținutul anumitor înregistrări audio private nu trebuia discutat cu cei din afară (atât de secrete erau înregistrările încât şi vechilor adepți le era interzis să-şi ia notițe). Publicitatea a fost evitată.

Pe măsură ce ziua dezastrului se apropia, tot mai mulți reporteri ai unor ziare, posturi de televiziune şi de radio se îndreptau către sediul cultului care se afla în casa doamnei Keech. Cei mai mulți dintre aceşti oameni erau refuzați sau ignorați. Cel mai frecvent răspuns la întrebările lor era: „Nici un comentariu.". Deşi descurajați pentru o vreme, reprezentanții mass media pur şi simplu i-au luat cu asalt atunci când activitățile religioase ale dr. Armstrong au determinat concedierea sa din serviciile de sănătate ale colegiului; un reporter extrem de perseverent a trebuit să fie amenințat cu trimiterea în justiție.

Un asediu asemănător a fost respins în ajunul prezisului potop când un furnicar de reporteri insistau şi nu voiau să-i lase în pace pe credincioşi cerându-le informații. Ulterior, cercetătorii au rezumat cu respect poziția grupului față de publicitate şi activități de recrutare înaintea prezisului dezastru: „Expuşi la o enormă explozie de publicitate, ei au făcut tot ce au putut pentru a evita faima; având în vedere nenumăratele ocazii de a atrage prozeliți, ei au rămas rezervați şi s-au comportat cu un fel de indiferență superioară."

În final, după ce toți reporterii şi potențialii adepți au fost determinați să părăsească sediul, credincioşii au început să facă ultimele pregătiri pentru sosirea navei spațiale care era aşteptată la miezul nopții. Scena, aşa cum a fost văzută de Festinger, Riecken şi Schachter, a părut de domeniul teatrului absurd.

Oameni altfel obişnuiți — gospodine, studenți, un băiat de liceu, un director de ziar, un funcționar de la un depozit de articole de uz casnic împreună cu mama lui — participau cu seriozitate la această tragi-comedie. Ei primeau instrucțiuni de la doi membri care erau periodic în contact cu Protectorii; mesajele scrise de doamna Marian Keech ca venind din partea lui Sananda era suplimentate în seara aceea prin „Bertha", o fostă cosmeticiană prin gura căreia „Creatorul" dădea instrucțiuni. Ei îşi repetau parolele cu sârguință, spunând în cor răspunsurile pe care trebuiau să le dea înainte de a se urca în salvatoarea farfurie zburătoare: „Sunt propriul meu uşier."; „Sunt propriul meu indicator.".

Ei au discutat serios dacă mesajul telefonic primit de la cineva care s-a prezentat drept Căpitanul Video — un personaj spațial popular în acea vreme — a fost bine interpretat drept o glumă proastă sau era un mesaj codificat de la salvatorii lor. Au continuat acest spectacol ocupându-se de costumație.

Respectând avertizarea de a nu duce nimic metalic la bordul farfuriei zburătoare, credincioşii purtau haine croite astfel încât să permită înlăturarea pieselor metalice. Inelele de metal din jurul găurilor pentru trecerea şireturilor de la pantofi fuseseră smulse. Femeile nu purtau sutien sau unele aveau sutiene de la care fuseseră scoase închizătorile metalice. Bărbații îşi smulseseră fermoarele de la pantaloni şi-i legaseră cu funii în loc de curele.

Fanatismul grupului privind înlăturarea oricărei piese metalice a fost suportat pe viu de către unul dintre cercetători care a remarcat cu douăzeci şi cinci de minute înainte de miezul nopții că a uitat să-şi scoată fermoarul de la pantaloni.

După cum relatează observatorii, „acest lucru a produs o reacție apropiată de panică. El a fost împins repede în dormitor unde dr. Armstrong, cu mâinile tremurânde şi aruncându-şi ochii pe ceas la fiecare câteva secunde, a tăiat cusătura fermoarului cu o lamă de ras şi a smuls capetele metalice cu un cleşte de tăiat sârmă.". Odată terminată în mare grabă această operațiune, cercetătorul s-a putut întoarce în camera de zi ceva mai uşurat de metal dar, după cum poate presupune oricine, mult mai palid.

Atunci când momentul plecării a devenit foarte apropiat, credincioşii s-au scufundat într-o aşteptare tăcută. Datorită oamenilor de ştiință prezenți la fața locului, ne putem permite o relatare amănunțită a evenimentelor care s-au întâmplat în această perioadă spectaculoasă din viața grupului:

> Ultimele zece minute au fost pline de tensiune pentru grupul din camera de zi. Nu mai aveau nimic de făcut decât să stea şi să aştepte cu bagajele în poală. În liniştea încordată se auzeau ticăind exagerat de tare două ceasuri, unul cu aproximativ zece minute înaintea celuilalt Atunci când ceasul care mergea înainte a arătat cinci minute după miezul nopții, unul dintre cei prezenți a remarcat cu voce tare acest lucru.
>
> Ceilalți au răspuns în cor că miezul nopții încă nu sosise. Bob Eastman a afirmat că ceasul care era în urmă mergea bine; îl potrivise el însuşi în după-amiaza aceea. Acel ceas arăta că mai sunt patru minute până la miezul nopții.
>
> Acele patru minute au trecut într-o linişte completă cu excepția unui singure propoziții. Atunci când ceasul care era în urmă a arătat că mai este doar un minut până să sosească ghidul pentru farfuria zburătoare, Marian a exclamat cu o voce pițigăiată de încordare: „Şi nici un plan nu a dat greş!".
>
> Ceasul a bătut de douăsprezece ori, şi fiecare bătaie a răsunat dureros de clar în tăcerea plină de aşteptare. Credincioşii au rămas nemişcați.
>
> Te-ai fi aşteptat la o reacție vizibilă. Trecuse miezul nopții şi nimic nu se întâmplase. Cataclismul urma să se declanşeze peste mai puțin de şapte ore. Dar nu se vedea nici o reacție la oamenii din încăpere. Nici o vorbă. Nici un sunet. Oamenii stăteau nemişcați, cu fețele la fel de încremenite şi lipsite de expresie. Mark Post a

fost singura persoană care s-a mişcat la un moment dat. El s-a întins pe canapea şi a închis ochii, dar nu a adormit. Mai târziu, când i s-a vorbit, a răspuns monosilabic dar a rămas nemişcat. Ceilalţi nu arătau nimic la suprafaţă, deşi a devenit clar mai târziu că fuseseră puternic afectaţi.

Treptat şi dureros s-a instalat o atmosferă de disperare şi confuzie. Ei au re-examinat previziunile şi mesajele însoţitoare.

Doctorul Armstrong şi doamna Keech şi-au reafirmat convingerile. Credincioşii au reanalizat previziunile şi au înlăturat o explicaţie după alta ca fiind nesatisfăcătoare. La un moment dat pe la patru dimineaţă, doamna Keech a cedat nervos şi a început să plângă amarnic.

Ştia, a suspinat ea, că erau unii care începeau să aibă îndoieli, dar grupul trebuia să-şi îndrepte lumina către cei care aveau nevoie cel mai mult şi pentru asta trebuiau să rămână uniţi. Credincioşii îşi pierdeau calmul. Erau toţi vizibil zdruncinaţi şi mulţi aproape gata să izbucnească în plâns.

Era aproape patru şi jumătate şi încă nu găsiseră nici o cale să facă faţă neconfirmării previziunilor. Acum, majoritatea celor din grup vorbeau deschis despre incapacitatea escortei de a veni la miezul nopţii. Grupul părea la un pas de dezin-tegrare.

În mijlocul acestei acumulări a îndoielii, pe măsura ce se iveau fisuri în credinţa adepţilor, cercetătorii au fost martorii a două incidente notabile care au avut loc unul după altul.

Primul s-a petrecut pe la 4:45 dimineaţa, când mâna doamnei Keech a săltat deodată transcriind prin „scris automat" textul unui mesaj sfânt venit de sus. Când a fost citit cu voce tare, comunicarea s-a dovedit a fi o explicaţie elegantă pentru evenimentele din acea noapte. „Micul grup care a stat unit toată noaptea a împrăştiat atâta lumină încât Dumnezeu a hotărât să salveze lumea de la distrugere." Deşi elegantă şi eficientă, această explicaţie nu era în întregime satisfăcătoare; de pildă, după ce a auzit-o, un membru s-a ridicat pur şi simplu, şi-a pus pălăria şi haina şi a plecat. Mai era nevoie de ceva în plus pentru a reface nivelul de credinţă până la cel avut anterior de adepţi.

În acest moment, a avut loc cel de-al doilea incident notabil care venea să satisfacă această necesitate. O dată în plus cuvintele celor care au fost prezenţi oferă o descriere vie:

Atmosfera în grup s-a schimbat brusc, la fel şi comportamentul. La câteva minute după ce a citit mesajul care explica neîmplinirea previziunilor, doamna Keech a primit un alt mesaj prin care i se cerea să facă publică explicaţia. Ea s-a dus către telefon şi a început să formeze numărul unui ziar. În timp ce aştepta legătura, cineva a întrebat: „Marian, aceasta este prima dată când suni chiar tu la acest ziar?" Răspunsul ei a venit imediat: „Oh, da, aceasta este prima dată când sun la ei. Mai înainte nu am avut nimic să le spun, dar acum simt că este necesar s-o fac." Întregul grup a vibrat ca un ecou pentru că ei toţi aveau acelaşi sentiment, că era necesar să facă ceva.

Imediat ce Marian a terminat convorbirea, ceilalţi au început să sune pe rând la ziare, agenţii de presă, staţii de radio şi reviste naţionale pentru a răspândi explicaţia faptului că potopul nu va mai avea loc.

În dorinţa lor de a răspândi vestea repede şi răsunător, credincioşii au supus acum atenţiei publice probleme care fuseseră până atunci complet secrete. De unde doar cu câteva ore mai înainte, ei evitau reporterii şi simţeau că atenţia presei este deranjantă, acum deveniseră căutători avizi de publicitate.

Nu doar politica grupului privind păstrarea secretelor şi evitarea publicităţii a fost schimbată radical, ci şi atitudinea grupului faţă de potenţialii adepţi s-a schimbat. În timp ce posibilii membrii care vizitaseră mai înainte casa fuseseră în majoritate ignoraţi, refuzaţi sau

tratați cu indiferență, în zilele care au urmat eşecului previziunilor s-a putut vedea o altă abordare. Au fost primiți toți vizitatorii, s-a răspuns tuturor întrebărilor şi s-au făcut încercări de a-i recruta pe toți vizitatorii. Voința fără precedent a membrilor de a primi noi posibili adepți a fost poate cel mai bine demonstrată când, în seara următoare, au sosit nouă elevi de liceu pentru a vorbi cu doamna Keech.

> Ei au găsit-o la telefon adâncită într-o discuție despre farfurii zburătoare cu cineva despre care, după cum s-a dovedit mai târziu, ea credea că este un extraterestru. Nerăbdătoare să continue să vorbească cu el şi, în acelaşi timp, neliniştită că i-ar putea pierde pe noii ei oaspeți, Marian i-a atras pur şi simplu în conversație şi, timp de mai bine de o oră a stat alternativ de vorbă cu oaspeții ei din camera de zi şi cu „extraterestrul" de la celălalt capăt al firului. Atât de hotărâtă era să atragă noi adepți încât părea incapabilă să lase să-i scape vreo ocazie.

Cărui fapt îi putem atribui radicala schimbare a credincioşilor? Într-o perioadă de câteva ore, ei s-au transformat din nişte păstrători ai "cuvântului sfânt" taciturni şi cu spirit de clan în nişte adepți expansivi şi nerăbdători să-l răspândească. Şi ce i-ar fi putut împinge să aleagă un moment atât de prost - când eşecul previziunii potopului îi va face probabil pe necredincioşi să considere grupul şi dogma sa ca fiind caraghioase?

Evenimentul decisiv a avut loc cândva, în timpul „nopții potopului", când a devenit tot mai clar că profeția nu se va împlini. În mod ciudat, nu siguranța lor anterioară i-a împins pe membri să-şi propage dogma, ci un năvalnic sentiment de nesiguranță. Decisiv a fost momentul în care au început să înțeleagă că, dacă prezicerile despre nava spațială şi potop fuseseră greşite, aşa ar putea fi şi întregul lor sistem de credințe pe care îşi sprijiniseră acțiunile. Pentru cei îngrămădiți în camera de zi a doamnei Keech, această posibilitate tot mai evidentă trebuie să fi părut groaznică.

Membrii grupului merseseră prea departe, renunțaseră la prea multe pentru credința lor ca s-o vadă distrusă; ruşinea, costurile economice, bătaia de joc ar fi fost prea mari ca să poată fi suportate. Necesitatea copleşitoare a adepților cultului de a se agăța de acele credințe se întrevede chinuitoare din propriile lor declarații. Iată ce spune o tânără femeie cu un copil de trei ani:

> Trebuia să cred că potopul vine pe data de douăzeci şi unu pentru că îmi cheltuisem toți banii, îmi părăsisem slujba şi cursurile de operare pe computer... Trebuia să cred.

Şi iată ce-i spunea dr. Armstrong unuia dintre cercetători, patru ore după ce farfuria zburătoare n-a mai sosit:

> A trebuit să parcurg un drum greu. Am renunțat aproape la tot. Am tăiat toate legăturile. Am ars toate podurile. Am întors spatele lumii. Nu-mi pot permite să mă îndoiesc. Trebuie să cred. Şi nu există alt adevăr.

Putem să ne imaginăm impasul în care se aflau dr. Armstrong şi cei care-l urmau în timp ce dimineața se apropia. Atât de masiv era angajamentul față de credința lor încât nici un alt adevăr nu era tolerabil. Şi, totuşi, acel set de credințe încasase lovitura nemiloasă a realității fizice: nici o farfurie zburătoare nu aterizase, nici un extraterestru nu bătuse la uşă, nu avusese loc nici un potop, nimic nu se întâmplase aşa cum fusese profețit.

Deoarece singura formă acceptată a adevărului fusese subminată de realitatea fizică, exista o singură cale ca grupul să iasă din impas. Ei trebuiau să stabilească un alt tip de dovadă pentru valabilitatea convingerilor lor: dovada socială.

Prin urmare, acest impas explică brusca schimbare din conspiratori secretoşi în misionari zeloşi. Aşa se explică şi momentul curios ales pentru schimbare - tocmai când o neconfirmare directă a credințelor lor i-a făcut cel mai puțin convingători pentru cei din

afară. Era necesar să se rişte dispreţul şi batjocora celor din afară deoarece publicitatea şi eforturile de recrutare rămăseseră singura speranţă.

Dacă ei puteau împrăştia "cuvântul sfânt", dacă îi puteau informa pe cei care nu ştiau, dacă puteau să-i convingă pe sceptici şi dacă făcând asta puteau câştiga noi adepţi, credinţele lor ameninţate dar scumpe ar fi devenit mai verosimile. Principiul dovezii sociale spune: "Cu cât este mai mare numărul oamenilor care găsesc că o idee este corectă, cu atât va fi mai corectă ideea.".

Sarcina grupului era clară: deoarece dovada fizică nu putea fi schimbată, dovada socială trebuia schimbată. Convinge-i şi vor fi convingători![6]

CAUZA MORŢII: NESIGURANŢA

Toate armele de influenţare tratate în această carte funcţionează mai bine în anumite condiţii faţă de altele. Ca să ne apărăm adecvat împotriva oricărei asemenea arme, este esenţial să-i cunoaştem condiţiile optime de funcţionare pentru a putea recunoaşte când suntem mai vulnerabili în faţa ei. În cazul principiului dovezii sociale, am avut deja o indicaţie despre condiţiile în care lucrează cel mai bine.

La credincioşii din Chicago, zdruncinarea încrederii a fost cea care a declanşat nevoia de noi adepţi. În general, când suntem nesiguri pe noi, când situaţia este neclară sau ambiguă, când domneşte incertitudinea este mai probabil să ne uitam în jur şi să acceptăm acţiunile altora ca fiind corecte.

Totuşi, în procesul evaluării reacţiilor altor oameni pentru a ne risipi nesiguranţa este probabil să neglijăm un fapt subtil clar important şi anume că şi cei din jur evaluează dovezile sociale. Mai ales în situaţii ambigue, tendinţa tuturor de a căuta să afle ce fac ceilalţi poate conduce la un fenomen fascinant numit „ignoranţa pluralistă".

O înţelegere completă a fenomenului ignoranţei pluraliste ajută în bună măsură la explicarea unei întâmplări obişnuite în Statele Unite ale Americii, întâmplare care a fost apreciată atât ca o enigmă, cât şi ca o ruşine naţională: eşecul unui întreg grup de martori de a ajuta o victimă aflată într-o nevoie acută de ajutor.

Exemplul clasic de inacţiune a unui grup într-o situaţie critică şi totodată cel care a produs cele mai multe dezbateri în mediul jurnalistic, politic şi ştiinţific a început ca un caz obişnuit de omucidere în cartierul Queens din New York.

O femeie de aproape treizeci de ani, Catherine Genovese, a fost ucisă noaptea târziu pe când se întorcea de la muncă. Crima nu este în nici un caz un act pe lângă care să poţi trece cu nepăsare, dar într-un oraş cu mărimea şi felul de viaţă al New York-ului, incidentul Genovese nu garanta mai mult de câteva rânduri în The New York Times. Povestea Catherinei Genovese ar fi murit o dată cu ea în martie 1964 dacă nu s-ar fi întâmplat totul dintr-o greşeală.

S-a întâmplat ca redactorul-şef al ziarului Times, A. M. Rosen-thal, să ia prânzul cu şeful poliţiei o săptămână mai târziu. Rosenthal l-a întrebat pe şeful poliţiei despre o altă crimă care avusese loc în Queens iar acesta, crezând că este întrebat despre cazul Genovese, a dezvăluit un lucru cutremurător care fusese revelat de cercetările poliţiei. Era ceva ce i-a făcut pe toţi cei care au aflat povestea, inclusiv pe şeful poliţiei, să se înspăimânte şi să caute explicaţii. Catherine Genovese nu murise rapid şi în tăcere. A fost o agonie lungă, chinuitoare şi străfulgerată de strigăte de ajutor într-un loc public. Atacatorul ei a urmărit-o şi a atacat-o în stradă de trei ori de-a lungul unei perioade de treizeci şi cinci de minute înainte ca loviturile de cuţit să pună capăt strigătelor ei de ajutor.

În mod incredibil, treizeci şi opt de locatari din zonă au privit desfăşurarea agoniei ei de după perdelele apartamentelor lor, în siguranţă, fără să mişte măcar un deget ca să cheme poliţia.

Rosenthal, care câştigase cândva premiul Pulitzer pentru reportajele lui, îşi dădea seama când dădea peste o poveste interesantă. În ziua când a luat prânzul cu şeful poliţiei, el a însărcinat un reporter să cerceteze „punctul de vedere al martorilor" incidentului Genovese.

După o săptămână, New York Times a publicat pe prima pagină un articol care avea să creeze un vârtej de controverse şi speculații. Primele câteva paragrafe ale articolului oferă o idee despre natura întregii poveşti:

> Pentru mai bine de o jumătate de oră, treizeci şi opt de respectabili cetățeni din Queens au privit cum, în Kew Gardens, un criminal vânează şi înjunghie o femeie de trei ori la rând. În cazul primelor două atacuri sunetul vocilor lor şi aprinderea luminilor în dormitoare l-au întrerupt şi l-au speriat De fiecare dată, el s-a întors, a ajuns-o din urmă şi a înfipt cuțitul din nou.
> Nici măcar o singură persoană nu a telefonat la poliție în timpul acestor atacuri; un martor a sunat după ce femeia murise.
> Asta s-a întâmplat acum două săptămâni. Dar adjunctul inspectorului şef, Frederick M. Lussen, care-i are în subordine pe toți detectivii oraşului şi este un veteran cu douăzeci şi cinci de ani de investigații criminalistice la activ, este încă şocat.
> El îți poate relata cu detaşare multe crime. Dar măcelul din Kew Gardens îl nedumereşte - nu pentru că a fost o crimă, ci pentru că dintre atâția „oameni de bine" nici unul nu a chemat poliția.

La fel ca în cazul inspectorului Lussen, şocul şi deruta au fost reacțiile standard ale aproape oricărei persoane care a aflat detaliile poveştii. Şocul a lovit mai întâi poliția, apoi mediul jurnalistic şi publicul cititor lăsându-i pe toți năuciți. A urmat rapid întrebarea: Cum de nu a reuşit nici unul din cei treizeci şi opt de „oameni de bine" să acționeze în această situație? Nimeni nu putea înțelege. Chiar şi martorii crimei erau tulburați. Când au fost întrebați de ce nu au acționat au răspuns unul după altul: „Nu ştiu."; „Pur şi simplu, nu ştiu.". Câțiva au oferit motive slabe pentru inacțiunea lor. De exemplu, două sau trei persoane au explicat că se „temeau" sau „nu voiau să fie implicate".

Dar aceste motive nu stau în picioare la o cercetare mai atentă. Un simplu apel anonim la poliție ar fi putut-o salva pe Catherine Ge-novese fără să afecteze siguranța viitoare sau timpul martorilor. Nu, teama sau reticența martorilor față de a-şi complica viața nu explica lipsa de acțiune; altceva se întâmplase acolo, ceva ce nici ei nu puteau înțelege.

Dar confuzia nu vinde ziarele. Aşa că ziarele şi alte mijloace media mai multe ziare, posturi de televiziune, reviste - au dezvoltat subiectul scoțând în evidență singura explicație disponibilă la vremea aceea şi anume că martorilor, ca şi întregii societăți, nu le mai păsa destul de cei din jur pentru a se implica.

Devenisem o națiune de oameni egoişti, insensibili. Exigențele vieții moderne, mai ales la oraş, ne-au înăsprit. Am devenit o „societate rece" nesimțitoare şi indiferentă la nenorocirea altor concetățeni.

În sprijinul acestei interpretări, au început să apară regulat noi relatări în care erau oferite detalii despre alte cazuri de nepăsare publică. În fapt, Times pare să fi declanşat o adevărată „bătălie" contra nepăsării în perioada care a urmat dezvăluirilor despre cazul Genovese. Au mai susținut o asemenea interpretare comentariile unei întregi armate de sociologi "de birou" care, ca breaslă, par să nu admită niciodată că ceva îi nedumereşte atunci când răspund presei. Ei au văzut, de asemenea, cazul Genovese ca având o semnificație socială mai generală.

Toți au folosit cuvântul „nepăsare" care, interesant de observat, s-a aflat şi în titlul articolului de pe prima pagină a ziarului New York Times, deşi ei au interpretat-o diferit. Unii au atribuit-o efectelor violenței de la televiziune, alții unei agresivități reprimate, dar cel mai des a fost atribuită „depersonalizării" produsă de viața urbană cu „societatea ei de megapolis" şi „alienarea individului fața de grup". Chiar şi Rosenthal, omul de presă care a dezvăluit pentru prima data povestea şi care a făcut din ea, în final, subiectul unei cărți, a subscris teoriei nepăsării cauzate de viața urbană.

Nimeni nu poate spune de ce nici unul din cei treizeci şi opt de oameni nu a pus mâna pe telefon în timp ce domnişoara Genovese era atacată atâta vreme cât nici ei nu ştiu. Se poate presupune, totuşi, că indiferența lor a fost într-adevăr legată de stilul de viață

din marile oraşe. Este aproape o problemă de supravieţuire fizică atunci când cineva este înconjurat de milioane de oameni să-i împiedice pe ceilalţi să aibă o influenţă constantă asupra sa şi singurul mod de a face aceasta este să îi ignori cât poţi de des pe ceilalţi. Indiferenţa faţă de un vecin şi necazul lui este un reflex condiţionat ca să poţi supravieţui în New York, la fel ca şi în alte mari oraşe.[7]

Pe măsura ce cazul Genovese lua proporţii - pe lângă cartea lui Rosenthal, a devenit subiectul principal şi pentru numeroase ziare şi reviste, pentru mai multe documentare de televiziune şi pentru o piesă de teatru - a atras atenţia şi a doi profesori de psihologie din New York, Bibb Latane şi John Darley.

Ei au cercetat relatările despre cazul Genovese şi pe baza cunoştinţelor lor de psihologie au dat peste ceea ce a părut cea mai puţin probabilă explicaţie dintre toate - simplul fapt că fuseseră prezenţi treizeci şi opt de martori. Relatările anterioare puseseră accentul invariabil pe faptul că nu a fost întreprinsă nici o acţiune, deşi atât de mulţi indivizi priveau la ce se întâmpla. Latane şi Darley au sugerat că nimeni nu a dat o mână de ajutor tocmai pentru că erau atât de mulţi privitori.

Psihologii au făcut speculaţii precum că, cel puţin din două motive, este puţin probabil ca un martor la o situaţie de urgenţă să ofere ajutor atunci când mai sunt şi alţi martori prezenţi. Primul motiv este cât se poate de clar. Când se află în jur mai mulţi potenţiali salvatori, responsabilitatea individuală se diminuează: „Poate că altcineva va da telefon sau va chema ajutor, poate că cineva a făcut-o deja.". Aşa că, atunci când fiecare crede că altcineva va da ajutor sau a făcut-o deja, nimeni nu acţionează.

Al doilea motiv este de natură psihologică şi este mai complex; se întemeiază pe principiul dovezii sociale şi implică efectul ignoranţei pluraliste. Foarte adesea o urgenţă nu arată în mod evident ca o urgenţă. Oare omul care zace pe alee este victima unui atac de cord sau este un beţiv adormit? Sunt pocniturile puternice din strada nişte împuşcături sau rateuri ale unui camion?

Este gălăgia de la vecini un atac care cere intervenţia poliţiei sau o ceartă casnică deosebit de zgomotoasă în care intervenţia ar fi nepotrivită sau nedorită? Ce se întâmplă de fapt? Când lucrurile sunt nesigure, tendinţa naturală este să priveşti în jur la acţiunile celorlalţi pentru a găsi indicii. Putem afla dacă un eveniment este o urgenţă sau nu din felul în care reacţionează ceilalţi martori.

Totuşi, ceea ce se uită uşor este faptul că, probabil, toţi cei care observă evenimentul vor căuta şi ei dovada socială. Şi pentru că toţi preferăm să părem nişte oameni siguri de sine şi calmi, este probabil că vom căuta dovada socială în linişte, cu scurte priviri furişate aruncate celor din jur.

Prin urmare, este probabil că fiecare îi va vedea pe ceilalţi netulburaţi şi toţi fac o evaluare greşită. Drept rezultat şi datorită acţiunii principiului dovezii sociale, evenimentul va fi interpretat de cei mulţi ca nefiind o urgenţă. Conform părerii lui Latane şi Darley, aceasta este starea de ignoranţă pluralistă „când fiecare persoană decide că, deoarece nimeni nu pare îngrijorat, înseamnă că nu se întâmpla nimic rău. Între timp, pericolul poate spori până când un singur individ, neinfluenţat de calmul aparent al celorlalţi, va reacţiona.[8]

Rezultatul fascinant al raţionamentului lui Latane şi Darley este că, pentru victima unei situaţii de criză, ideea că „siguranţa se află în mulţime" poate fi adesea complet greşită.

S-ar putea întâmpla ca cineva care are urgent nevoie de ajutor să aibă o mai buna şansă de supravieţuire dacă este prezent un singur martor decât dacă în jur se află o întreagă mulţime. Pentru a testa această teorie neobişnuită, Darley şi Latane, împreună cu studenţi şi colegi de-ai lor, au desfăşurat un program de cercetare sistematic şi impresionant care a produs o serie de constatări clare. Procedeul de bază a constat în simularea unor situaţii de urgenţă care erau observate fie de indivizi singuri, fie de un grup de oameni.

Apoi ei au notat de câte ori victima situaţiei de urgenţă a primit ajutor în acele circumstanţe. În primul lor experiment, un student din New York care a simulat o criză de epilepsie, a primit ajutor în 85% din cazurile în care se afla în apropiere un singur martor şi

în 31% dintre cazurile când erau prezenţi cinci martori.

Având în vedere că aproape toţi martorii singuri au oferit ajutor, devine dificil de argumentat teoria că avem o „societate rece" în care nimănui nu-i pasă de suferinţele altora. Evident, mecanismul care reducea ajutorul oferit până la un nivel ruşinos era legat de prezenţa altor martori.

Alte studii au analizat importanţa dovezii sociale în inducerea „indiferenţei" pe scară largă în rândul martorilor. Acest lucru s-a realizat prin introducerea într-un grup de martori la o posibilă situaţie de urgenţă a unor oameni care fuseseră instruiţi să acţioneze ca şi cum nu ar exista nici o situaţie de urgenţă.

De pildă, în cadrul altui experiment realizat în New York, 75% dintre indivizii singuri care au observat fum strecurându-se pe sub o uşă au atras atenţia asupra acestui lucru; atunci când au fost observate scurgeri de fum asemănătoare de către grupuri de trei persoane, numai în 38% dintre cazuri incidentul a fost raportat.

S-a constatat că procentul cel mai mic de reacţii s-a constatat atunci când în grupurile de trei persoane au fost incluşi doi indivizi instruiţi să ignore fumul; în acele condiţii, scurgerile de fum au fost raportate numai în 10% din cazuri.

Într-un studiu asemănător desfăşurat în Toronto, persoanele singure au oferit ajutor în 90% dintre cazuri, în timp ce a fost acordat ajutor numai în 16% din cazurile când un martor se afla în compania altor doi martori instruiţi să rămână pasivi.

După mai mult de un deceniu de astfel de cercetări, sociologii au acum o idee corectă despre cazurile când un martor va oferi ajutor. Mai întâi, contrar părerii că am devenit o societate de oameni împietriţi şi nepăsători, s-a putut vedea că îndată ce martorii sunt convinşi că există o situaţie de urgenţă, este foarte probabil că ei vor acorda ajutor. În aceste condiţii, numărul martorilor care, fie că intervin ei înşişi, fie că cer ajutor este destul de liniştitor.

De exemplu, în patru experimente diferite realizate în Florida au fost înscenate accidente implicând o persoană de la serviciile de întreţinere. Când a devenit clar că omul a fost rănit şi necesită asistenţă, el a fost ajutat în 100% din cazuri în două experimente. În alte două experimente, în care acordarea ajutorului implica contactul cu fire electrice potenţial periculoase, victima a primit totuşi ajutorul martorului în 90% dintre cazuri.

În plus, aceste procentaje înalte de acordare a ajutorului s-au întâmplat atât când martorii au observat evenimentul singuri, cât şi când au fost în grup.[9]

Situaţia devine foarte diferită când, aşa cum se întâmplă în multe cazuri, martorii nu au putut fi siguri că evenimentul la care asistau este o urgenţă.

În acest caz, este mult mai probabil ca victima să fie ajutată de un martor singur decât de un grup, în special dacă oamenii din grup nu se cunosc. Se pare că efectul ignoranţei pluraliste este mai puternic printre străini.

Deoarece ne place să părem calmi şi sofisticaţi în public, şi pentru că nu putem să interpretăm corect reacţiile celor pe care nu-i cunoaştem, este puţin probabil să afişăm sau să citim corect expresiile de îngrijorare într-un grup de străini. De aceea, o posibilă urgenţă poate fi evaluată ca nefiind o urgenţă, iar victima are de suferit.[10]

O analiză atentă a acestor rezultate ale cercetărilor dezvăluie un model de gândire. Toate condiţiile care reduc şansele victimei unei situaţii de urgenţă să primească ajutor din partea martorilor există în mod normal şi justificabil în orice oraş:

(1) Spre deosebire de mediul rural, oraşele sunt locuri zgomotoase, în continuă schimbare, care distrag atenţia şi unde este dificil să fii sigur de natura evenimentelor pe care le întâlneşti.

(2) Mediul urban este mai aglomerat prin natura sa; drept urmare, este mai probabil ca oamenii să nu fie singuri atunci când sunt martorii unei posibile situaţii de urgenţă.

(3) Locuitorii oraşelor mari cunosc mult mai puţini concetăţeni decât cei care trăiesc în oraşe mici; prin urmare, este mai probabil ca locuitorii marilor oraşe să se găsească într-un grup de oameni necunoscuţi atunci când observă o urgenţă.

Aceste trei caracteristici naturale ale mediului urban - confuzia, aglomerația şi nivelul scăzut de cunoaştere a concetățenilor - se potrivesc foarte bine cu factorii identificați de cercetări ca având drept efect reducerea ajutorului acordat de martori. Fără să mai recurgem la concepte sinistre ca „depersonalizarea urbană" şi „alienarea din marile oraşe" putem explica acum de ce în oraşe sunt atât de multe cazuri de martori inactivi.

Cum să obții ajutor în situații de urgență

Dar explicarea pericolelor vieții urbane moderne în termeni mai puțin amenințători nu risipeşte aceste pericole. Şi pe măsura ce populația lumii se îndreaptă tot mai mult spre oraşe — în zece ani, jumătate din umanitate va trăi în oraşe - va creşte necesitatea de a reduce aceste pericole.

Din fericire, noul mod de a înțelege „nepăsarea" martorilor citadini oferă speranțe reale. Înarmată cu aceste cunoştințe ştiințifice, victima unei situații de urgență îşi poate creşte imens şansele de a primi ajutor de la cei din jur. Cheia constă în înțelegerea faptului că grupurile de martori nu reuşesc să acorde ajutor mai degrabă din cauza nesiguranței decât a relei voințe.

Oamenii nu acordă ajutor pentru că nu sunt siguri că este o situație de urgență într-adevăr şi că lor le revine responsabilitatea de a intra în acțiune. Atunci când sunt siguri că le revine această responsabilitate într-o situație clara de urgență, oamenii sunt excepțional de receptivi!

O data ce au înțeles ca duşmanul lor nu este vreo condiție socială de nestăpânit ca depersonalizarea urbană, ci este o simplă stare de nesiguranță, devine posibil ca victimele unei situații de urgență să ia măsuri specifice pentru a se proteja prin reducerea nesiguranței martorilor. Imaginează-ți, de exemplu, că petreci o după-amiază de vară ascultând un concert în parc.

Pe când concertul se termină şi oamenii încep să plece, observi o uşoară amorțeală într-un braț, dar nu-i dai atenție considerând că nu este ceva alarmant. Totuşi, pe când mergi în mulțime către parcarea aflată la oarecare distanță, simți cum amorțeala se întinde şi cuprinde toată mâna şi o parte a feței. Simțindu-te dezorientat, te hotărăşti să te rezemi de un copac şi să te odihneşti un moment. Curând realizezi că se întâmplă ceva foarte rău. Faptul că te-ai aşezat nu te-a ajutat; de fapt, ai pierdut controlul şi coordonarea muşchilor s-a înrăutățit până în punctul în care ai dificultăți să-ți mişti gura şi limba pentru a vorbi încerci să te ridici, dar nu poți. Un gând groaznic ți se strecoară în minte: „O, Doamne, am un atac!". Grupuri de oameni trec pe lângă tine şi majoritatea nu-ți acordă nici o atenție. Cei câțiva care observă poziția ciudată în care ai căzut lângă copac sau privirea ciudată de pe fața ta caută dovada socială uitându-se în jur şi, văzând că nimeni nu arată îngrijorare, trec mai departe convinşi că nu s-a întâmplat nimic rău.

Dacă te-ai găsi într-o asemenea situație dificilă ce ai putea face pentru a-ți creşte şansele de a primi ajutor? Deoarece capacitățile tale fizice se înrăutățesc, timpul este un factor crucial.

Dacă îți pierzi capacitatea de a vorbi, de a te mişca sau îți pierzi cunoştința înainte de a putea cere ajutor, şansele tale de a primi ajutor şi de a-ți reveni scad drastic. Este esențial să încerci rapid să ceri ajutor. Dar care ar fi cea mai eficientă formă de a cere ajutor? Probabil că gemetele, bolboroselile sau țipetele nu ar funcționa. S-ar putea să atragă oarecare atenție, dar nu ar furniza destule informații pentru ca trecătorii să fie siguri că există o adevărată situație de urgență.

Dacă sunetele nearticulate nu atrag în mod garantat ajutorul trecătorilor, poate că ar trebui să fii mai precis. Într-adevăr, trebuie să faci mai mult decât să încerci să atragi atenția; ar trebui să exprimi clar nevoia de ajutor. Trebuie să nu permiți martorilor să definească situația ca nefiind o urgență. Foloseşte cuvântul „ajutor" pentru a exprima necesitatea ta de asistență de urgență.

Şi nu-ți face griji că greşeşti. Jena este un duşman care trebuie ignorat în această situație. În eventualitatea unui posibil atac cerebral, nu-ți poți permite să-ți pese că ai

exagera problema din neştiinţă. Diferenţa poate fi aceea între un moment de jenă şi o posibilă paralizie pe viaţă sau chiar moartea.

Dar chiar şi un răsunător strigăt de ajutor nu este cea mai eficientă tactică. Deşi poate reduce îndoielile trecătorilor cu privire la o reală situaţie de urgenţă, nu va îndepărta câtiva alţi importanţi factori de nesiguranţă care apar în mintea privitorilor: Ce fel de ajutor este necesar în acest caz?

Ar fi bine să acord eu ajutorul sau ar trebui s-o facă cineva mai calificat? S-a dus deja altcineva să ceară ajutor profesionist sau este responsabilitatea mea s-o fac? În timp ce martorii cască gura la tine şi se luptă cu aceste întrebări, poate trece o perioadă de timp esenţială pentru supravieţuirea ta.

Prin urmare, este clar că, în situaţia de victimă, trebuie să faci mai mult pentru a alerta martorii că ai nevoie de ajutor de urgenţă; trebuie, de asemenea, să înlături nesiguranţa despre modul cum ar trebui furnizat acest ajutor şi despre cine ar trebui s-o facă. Dar care ar fi cel mai eficient şi sigur mod de a face toate acestea?

Pe baza constatărilor cercetărilor pe care le-am amintit deja, sfatul meu ar fi de a izola un individ din mulţime: priveşte, vorbeşte şi arată direct către acea persoană şi numai către ea: „Dumneavoastră, domnule, cel cu jacheta albastră, am nevoie de ajutor. Chemaţi o ambulanţă.".

Prin acest mod de exprimare, ar trebui să fie împrăştiată toată nesiguranţa care poate împiedica sau întârzia acordarea ajutorului. Cu această simplă afirmaţie îl vei pune pe omul cu jachetă albastră în rolul de „salvator". El ar trebui să înţeleagă acum că este necesar ajutor de urgenţă; el ar trebui să înţeleagă că el şi nu altcineva este responsabil pentru furnizarea ajutorului; şi, în sfârşit, el ar trebui să înţeleagă exact cum să furnizeze acest ajutor.

Toate dovezile ştiinţifice arată că rezultatul ar trebui să fie un ajutor rapid şi eficient.

Prin urmare, cea mai bună strategie generală, când te afli în situaţia să ai nevoie de ajutor de urgenţă, este să reduci nesiguranţa celor din jurul tău privind starea ta şi responsabilitatea lor. Nu permite martorilor să ajungă la propriile lor concluzii, mai ales când sunt în mulţime, deoarece principiul dovezii sociale şi efectul ignoranţei pluraliste care decurge din el, ar putea foarte bine să-i determine să considere situaţia ta ca nefiind o urgenţă.

Solicită asistenţă unui singur individ din grupul de privitori. Luptă contra tendinţei naturale de a face o solicitare generală. Alege o persoană şi trasează-i sarcina.

Altfel este mai uşor pentru cei din mulţime să presupună că altcineva ar trebui să ajute, va ajuta sau a ajutat deja. Dintre toate tehnicile din această carte concepute spre a produce acordul pentru o solicitare, poate că aceasta este cea mai importantă de reţinut. În fond, nereuşita în cazul solicitării unui ajutor de urgenţă ar putea avea consecinţe personale grave.

Nu cu mult timp în urmă, am primit nişte dovezi directe privind această teorie. Am fost implicat într-un accident de circulaţie destul de serios. Atât eu cât şi celălalt şofer am fost vizibil răniţi: el zăcea prăbuşit peste volan fără cunoştinţă, în timp ce eu am reuşit să ies din maşină clătinându-mă şi sângerând. Accidentul s-a întâmplat în mijlocul unei intersecţii sub ochii mai multor persoane care îşi opriseră maşinile la semafor.

Pe când eram îngenunchiat lângă uşa maşinii încercând să-mi limpezesc mintea, culoarea semaforului s-a schimbat şi maşinile au început să ruleze încet prin intersecţie; şoferii s-au uitat la noi dar nu au oprit.

Îmi amintesc că am gândit: „Oh, nu, se întâmplă exact cum se afirmă în studii. Toţi trec şi nici unul nu se opreşte!". M-am considerat norocos că, în calitate de sociolog, ştiam destul despre studiile privind atitudinea martorilor ca să-mi treacă prin minte tocmai acest gând. Gândindu-mă la necazul meu în lumina constatărilor studiilor, am ştiut exact ce să fac. Ridicându-mă astfel încât să pot fi văzut, am arătat către şoferul unei maşini şi i-am spus: „Cheamă poliţia." Unui al doilea şi unui al treilea şofer le-am spus arătând cu degetul înspre ei: „Trage pe dreapta. Avem nevoie de ajutor.".

Răspunsurile acestor oameni au fost imediate. Ei au chemat imediat maşina poliţiei

şi o ambulanţă, şi-au folosit batistele pentru a-mi şterge sângele de pe faţă, mi-au pus o jachetă sub cap şi s-au oferit să depună mărturie despre accident; unul s-a oferit chiar să meargă cu mine la spital.

Nu numai că ajutorul a fost rapid şi plin de grijă; a fost şi molipsitor. După ce şoferii care au intrat în intersecţie din cealaltă direcţie au văzut maşinile oprite de mine, au oprit şi ei îndreptându-se spre cealaltă victimă. Principiul dovezii sociale funcţiona în avantajul nostru de astă dată.

Ideea este să împingem mingea să se rostogolească în direcţia ajutorului. O dată ce am realizat acest lucru, eu am putut să mă relaxez şi să las preocuparea reală a martorilor şi impulsul natural al dovezii sociale să facă restul.

SUNT MAIMUŢĂ
ŞI IMIT

Ceva mai devreme, am afirmat că principiul dovezii sociale, la fel ca şi celelalte arme de influenţare socială, funcţionează mai bine în anumite condiţii. Am explorat deja una dintre aceste condiţii: nesiguranţa. Fără nici un dubiu, atunci când oamenii sunt nesiguri, este mai probabil să folosească acţiunile altora pentru a decide cum ar trebui să acţioneze ei înşişi. Dar, pe lângă aceasta, mai există o condiţie importantă: asemănarea.

Principiul dovezii sociale funcţionează cu mai multă putere atunci când observăm comportamentul unor oameni la fel ca noi. Tocmai conduita celor asemănători ne oferă cea mai bună viziune despre ceea ce constituie comportamentul corect şi pentru noi. Prin urmare, suntem mai înclinaţi să urmăm exemplul unui individ asemănător nouă decât cel al unui individ deosebit de noi.

De aceea cred eu că, în prezent, vedem la televizor în scop de reclamă un număr tot mai mare de interviuri cu persoane obişnuite de pe stradă. Cei care fac reclamă ştiu acum că o cale de a vinde cu succes un produs privitorului obişnuit (din care este formată cea mai mare parte a pieţei) este să demonstrezi că altor oameni „obişnuiţi" le place produsul şi îl folosesc.

Aşa că, fie că produsul este o băutură răcoritoare, un calmant sau un detergent, auzim salve de laude de la cetăţeni obişnuiţi. O dovadă încă mai convingătoare în ce priveşte importanţa asemănării pentru a ne determina să imitam comportamentul altora vine din cercetarea ştiinţifică. O ilustrare deosebit de potrivită poate fi găsită într-un studiu realizat cu mai mulţi ani în urmă de către psihologii Universităţii Columbia. Cercetătorii au aruncat pe jos nişte portmonee în diverse locuri din zona Manhattan pentru a observa ce se întâmplă când vor fi găsite.

Toate portmoneele conţineau câte doi dolari bani gheaţă, un cec de 26,30 de dolari şi diverse informaţii privind numele şi adresa „proprietarului". În plus, fiecare portmoneu conţinea o scrisoare care dovedea că mai fusese pierdut nu o dată, ci de doua ori. Scrisoarea fusese scrisă proprietarului de către un om care găsise portmoneul mai înainte şi a cărui intenţie era să-l dea înapoi. Presupusul găsitor arăta în scrisoarea lui că era fericit să poată ajuta şi că şansa de a fi util în acest fel îl făcuse să se simtă bine.

Era evident pentru oricine găsea unul dintre aceste portmonee că persoana bine intenţionată pierduse la rândul ei portmoneul în drum spre cutia poştală — portmoneul era pus într-un plic cu adresa proprietarului. Cercetătorii voiau să ştie câţi dintre oamenii care găseau un asemenea portmoneu vor urma exemplul primului găsitor şi-l vor expedia intact proprietarului de drept.

Dar, înainte de a arunca la întâmplare portmoneele, cercetătorii au variat conţinutul scrisorii. Unele scrisori erau scrise în engleza standard de cineva care părea să fie un american mediu, în timp ce altele erau scrise într-o engleză stricată de cineva care spunea că este un străin de abia sosit.

Cu alte cuvinte, persoana care găsise iniţial portmoneul şi care încercase să-l înapoieze era descrisă în scrisoare ca fiind asemănătoare sau dimpotrivă, deosebită de majoritatea americanilor.

Întrebarea la care studiul căuta răspuns era dacă locuitorii Manhattan-ului care găseau portmoneul şi scrisoarea vor fi mai puternic influenţaţi să-l trimită înapoi dacă scrisoarea primului găsitor, care încercase să facă asta, a fost o persoană asemănătoare lor. Răspunsul a fost clar: numai 33% dintre portmoneele găsite au fost înapoiate atunci când primul găsitor a fost perceput ca fiind deosebit, în timp ce 70% au fost înapoiate când primul găsitor a fost perceput ca fiind un om asemănător.

Aceste rezultate sugerează o trăsătură importantă a principiului dovezii sociale. Vom folosi acţiunile altora pentru a decide care este comportamentul corect pe care trebuie să-l adoptăm în special când îi percepem pe cei observaţi ca fiind asemănători nouă.

Această tendinţă nu este valabilă doar pentru adulţi, ci şi pentru copii. Cercetătorii din domeniul sănătăţii au constatat, de exemplu, că un program anti-fumat desfăşurat în şcoală a avut efecte de durată numai atunci când au fost folosiţi elevi de aceeaşi vârstă ca instructori. Un alt studiu a constatat ca acei copii care au văzut un film descriind experienţa pozitivă a vizitei la dentist a unui alt copil şi-au redus neliniştea mai ales când aveau aceeaşi vârstă ca şi copilul din film.

Aş fi vrut să fi ştiut despre rezultatele acestui al doilea studiu când, cu câtiva ani mai înainte de a fi publicat, încercam să reduc un alt tip de anxietate a fiului meu, Chris.

Locuiesc în Arizona unde curtea din spatele casei are aproape întotdeauna un bazin. O consecinţă regretabilă este aceea că, în fiecare an, mulţi copii se îneacă pentru că au căzut în bazine nesupravegheate. De aceea, am hotărât să-l învăţ pe Chris să înoate de la o vârstă fragedă. Problema nu era că i-ar fi fost frică de apă. Din contra, îi plăcea, dar nu voia să intre în bazin fără să poarte colacul de plastic gonflabil oricât am încercat să-i explic, să-l ademenesc cu promisiuni sau să-l fac de râs. După ce n-am obţinut nici un rezultat timp de două luni de zile, am angajat drept ajutor un fost student al meu — un tip mare, solid, care lucrase ca gardă de corp şi ca instructor de înot. El a dat greş la fel de total ca şi mine. Nu l-a putut convinge pe Chris să încerce să renunţe măcar o secundă la colacul lui de plastic.

Cam tot la acea vreme, Chris participa la o tabără de zi care oferea copiilor o serie de activităţi incluzând folosirea unui mare bazin pe care el îl evita cu conştiinciozitate.

Într-o zi, la puţin timp după ce fostul meu student dăduse greş, m-am dus să-l iau pe Chris puţin mai devreme şi l-am privit cu gura căscată alergând pe marginea bazinului şi aruncându-se în partea lui cea mai adâncă. Intrând în panica, am început să-mi scot pantofii ca să sar în apă să-mi salvez fiul, când l-am văzut apărând la suprafaţă şi înotând sigur pe el către marginea bazinului, locul spre care m-am avântat şi eu ca să-l întâlnesc având încă pantofii în mână.

„Chris, poţi să înoţi," am spus eu entuziasmat, „Poţi să înoţi!"

„Da," a răspuns el nonşalant, „Am învăţat astăzi."

„Asta-i minunat! Absolut minunat," am murmurat eu gesticulând cu vioiciune pentru a-mi exprima entuziasmul, „Dar cum ai ajuns astăzi să nu mai ai nevoie de colacul tău de plastic?"

Arătând cumva ruşinat pentru că tatăl lui părea să reacţioneze cam exagerat, în timp ce îşi uda în mod inexplicabil şosetele într-o mică băltoacă şi îşi flutura pantofii, Chris mi-a explicat: „Ei bine, am trei ani şi Tommy are şi el trei ani. Şi dacă Tommy poate înota fără colac, înseamnă că pot şi eu."

Îmi venea să-mi trag palme singur. Fireşte, Chris se va uita la micuţul Tommy şi nu la un fost student lung de 1,85 metri ca să afle ce poate să facă sau ce ar trebui să facă.

Dacă m-aş fi gândit mai profund la rezolvarea problemei lui Chris de a învăţa să înoate, aş fi putut să folosesc bunul exemplu al lui Tommy mai devreme şi poate că m-aş fi putut lipsi de dezamăgirile acumulate în cele câteva luni de eşec.

Aş fi putut pur şi simplu să observ când mergeam la tabăra de zi că Tommy ştie să înoate şi, apoi, aş fi putut aranja cu părinţii lui ca băieţii să petreacă o după-amiază de sfârşit de săptămână împreună, înotând în bazinul nostru. Bănuiala mea este că fiul meu Chris ar fi abandonat colacul de plastic până la sfârşitul zilei.[11]

Orice factor care poate impulsiona 70% dintre locuitorii New York-ului să înapoieze

un portmoneu (sau poate reduce probabilitatea ca nişte copii să capete obiceiul fumatului sau să se teamă de dentist) trebuie considerat impresionant. Cu toate acestea, constatările unor asemenea cercetări oferă doar vagi supoziţii asupra imensului impact pe care-l are conduita semenilor asupra comportamentului uman. Există exemple încă şi mai sugestive.

După mine, cea mai grăitoare ilustrare a acestui impact începe cu o constatare aparent absurdă: după ce un caz de sinucidere ocupă prima pagină a ziarelor, avioane private, avioane ale unor companii ca şi avioane de linie încep să se prăbuşească într-un ritm alarmant.

De pilda, s-a constatat că imediat după ce sunt făcute publice anumite cazuri de sinucidere, numărul oamenilor care mor în urma prăbuşirii unor avioane comerciale creşte cu o mie de procente! încă şi mai alarmant este faptul că evidenta creştere nu se limitează numai la accidentele de avion. Numărul de accidente de automobil creşte, de asemenea, dramatic.[12] Care poate fi cauza?

O explicație ar fi aceea că aceleaşi cauze sociale care determină nişte oameni să se sinucidă pot determina şi moartea accidentală a altora. De pildă, anumiți indivizi înclinați spre sinucidere pot reacționa la evenimente sociale stresante (recesiune economică, rata crescândă a criminalității, tensiuni internaționale) punându-şi capăt zilelor.

Dar unii vor reacționa diferit la aceleaşi evenimente şi ar putea deveni mânioşi sau nerăbdători, sau nervoşi sau confuzi. În măsura în care asemenea oameni deservesc maşini sau avioane, vehiculele vor fi mai puțin sigure şi, ca urmare, vom vedea o creştere abruptă a numărului accidentelor aeriene sau rutiere.

Deci, în concordanță cu această interpretare a „condițiilor sociale", unii dintre factorii sociali care cauzează moartea voită pot cauza şi moartea accidentală şi de aceea există o legătură atât de strânsă între numărul relatărilor despre sinucideri şi rata accidentelor aeriene sau rutiere.

Dar o altă statistică fascinantă arată că aceasta nu este explicația corectă: accidentele fatale cresc dramatic numai în acele regiuni unde cazul de sinucidere a fost puternic mediatizat. În alte locuri, unde există condiții sociale asemănătoare, dar unde ziarele nu au publicat cazul, nu au apărut salturi asemănătoare ale numărului de accidente. Mai mult, în acele zone unde a fost alocat spațiu în ziare, cu cât acest spațiu a fost mai mare, cu atât a crescut ulterior rata accidentelor. Prin urmare, nu un set comun de evenimente sociale este cel care stimulează sinuciderile pe de o parte şi accidentele fatale pe de altă parte, ci chiar publicarea poveştii sinuciderii este aceea care produce accidentele de maşină sau de avion.

Pentru a explica legătura existentă între publicitatea făcută unui caz de sinucidere şi accidentele care-i urmează, a fost sugerată ideea unei „pierderi grele" argumentându-se că sinuciderile descrise pe prima pagină implică adesea persoane bine cunoscute şi respectate de public. Poate că moartea lor intens mediatizată îi aruncă pe mulți oameni într-o stare de şoc. Copleşiți şi preocupați, aceşti oameni devin neglijenți când conduc maşina sau pilotează avionul.

Consecința este creşterea alarmantă a accidentelor mortale care implică asemenea vehicule, creştere pe care o constatăm după publicarea pe prima pagină a unor cazuri de sinucidere. Deşi teoria „pierderii grele" poate fi făcută responsabilă pentru legătura între gradul de mediatizare a unui caz de sinucidere şi accidentele fatale care îi urmează (cu cât află mai mulți oameni despre sinucidere, cu atât va creşte numărul indivizilor care sunt afectați şi manifestă neglijență în conducerea unor vehicule), ea nu poate explica totuşi alt fapt uimitor.

Ştirile despre sinucigaşi produc numai o creştere a frecvenței accidentelor cu o singură victimă, în timp ce relatările despre cazuri de sinucidere plus crimă produc o creştere a numărului accidentelor cu mai multe victime. Simpla teorie a „pierderii grele" nu poate explica un asemenea model.

Influența cazurilor de sinucidere asupra accidentelor de avion şi de maşină este excepțional de clară. Relatările despre cazuri de simplă sinucidere în care moare doar o persoană generează accidente în care moare o singură persoană; relatările despre cazuri

de sinucidere însoțită de crimă în care mor mai mulți oameni generează accidente cu mai multe victime.

Dacă nici „condițiile sociale", nici „pierderea grea" nu sunt responsabile pentru această legătura între fapte tulburătoare, atunci care este explicația? Există un sociolog la Universitatea din San Diego, California, care crede că a găsit un răspuns. Numele lui este David

Phillips şi el a emis o teorie pe care o susține în mod convingător despre un fenomen numit „efectul Werther".

Povestea efectului Werther este în acelaşi timp înfiorătoare şi ciudată. Cu mai mult de două secole în urmă, marele scriitor german Johann Goethe a publicat un roman intitulat Suferințele tânărului Werther. Cartea, în care eroul pe nume Werther se sinucide, a avut un impact remarcabil.

Nu numai că i-a adus lui Goethe o faimă rapidă, dar a şi declanşat un val de sinucideri imitative în Europa. Atât de puternic a fost acest efect, încât autoritățile din câteva țări au interzis romanul. Lucrarea profesorului Phillips a urmărit efectul Werther în timpurile moderne. Cercetările lui au demonstrat că, imediat după ce un caz de sinucidere este relatat pe prima pagină, creşte dramatic rata sinuciderilor în acele zone geografice unde povestea a fost intens mediatizată.

Phillips argumentează că anumiți oameni cu probleme care citesc despre moartea unui sinucigaş, se sinucid şi ei din spirit de imitație. Într-o morbidă ilustrare a principiului dovezii sociale, aceşti oameni hotărăsc cum ar trebui să acționeze pe baza felului cum au acționat alți oameni cu probleme.

Phillips şi-a obținut dovezile privind efectul Werther în timpurile moderne cercetând statisticile sinuciderilor din Statele Unite între 1947 şi 1968.

El a constatat că pentru o perioadă de două luni după fiecare poveste de sinucidere de senzație, sinuciderile au crescut în medie cu 58% față de numărul obişnuit. Într-un anumit sens, fiecare poveste de sinucidere mediatizată a ucis 58 de oameni care, altfel, ar fi continuat să trăiască. Phillips a mai constatat că această tendință a sinuciderilor de a cauza alte sinucideri a apărut mai ales în acele zone ale țării unde un caz de sinucidere a fost intens mediatizat şi, cu cât era mai largă publicitatea (acută respectivului caz de sinucidere, cu atât mai mare era numărul sinuciderilor ulterioare.

Dacă faptele care înconjoară efectul Werther par curios de asemănătoare cu cele despre influența relatărilor despre sinucideri asupra accidentelor aeriene şi rutiere, aceste asemănări nu i-au scăpat nici profesorului Phillips.

De fapt, el susține că toate sinuciderile care urmează unui caz de sinucidere de senzație pot fi explicate ca fiind tot nişte sinucideri prin imitație. Atunci când află despre o altă sinucidere, un număr de oameni neliniştitor de mare decid că sinuciderea este o acțiune potrivită şi pentru ei. Unii dintre aceşti indivizi care au auzit de o sinucidere se sinucid şi — într-un mod direct şi fără nici un dubiu — acțiunile lor determină un nou salt al ratei sinuciderilor. Alții se sinucid dar pare a fi vorba de accidente. Din mai multe posibile rațiuni - pentru a-şi proteja reputația, pentru aşi cruța familiile de ruşine şi durere, pentru a permite persoanelor dependente de ei să încaseze polițe de asigurare - aceşti oameni nu vor să se ştie că s-au sinucis. Ei vor să se creadă că au murit accidental. Prin urmare, cu intenție dar nu în mod fățiş, ei cauzează un accident cu maşina sau cu avionul pe care-l mânuiesc sau, pur şi simplu, joacă la risc.

Acest lucru poate fi realizat într-o varietate de moduri care ne sunt mult prea cunoscute. Pilotul unui avion comercial poate coborî botul avionului într-un moment crucial al decolării sau poate ateriza în mod inexplicabil pe o pistă ocupată fără să țină seama de instrucțiunile de la turnul de control; şoferul unei maşini se poate abate brusc din drum şi intră într-un pom sau într-o maşină care vine din sens opus; un pasager dintr-un automobil sau dintr-un avion al unei companii ar putea provoca neatenția şoferului sau a pilotului cauzând un accident fatal; pilotul unui avion privat se ciocneşte în plin cu un alt avion în ciuda tuturor avertismentelor primite prin radio.

Astfel, după cum susține dr. Phillips, saltul alarmant al accidentelor care urmează

sinuciderilor de senzație este cel mai probabil o manifestare mai puțin evidentă a efectului Werther. Consider că această ipoteză este strălucită. Mai întâi, ea explică minunat legăturile dintre toate datele existente. Dacă aceste accidente sunt într-adevăr cazuri ascunse de sinucidere imitativă, este logic să vedem o creştere a numărului lor după ce apar relatări despre sinucideri.

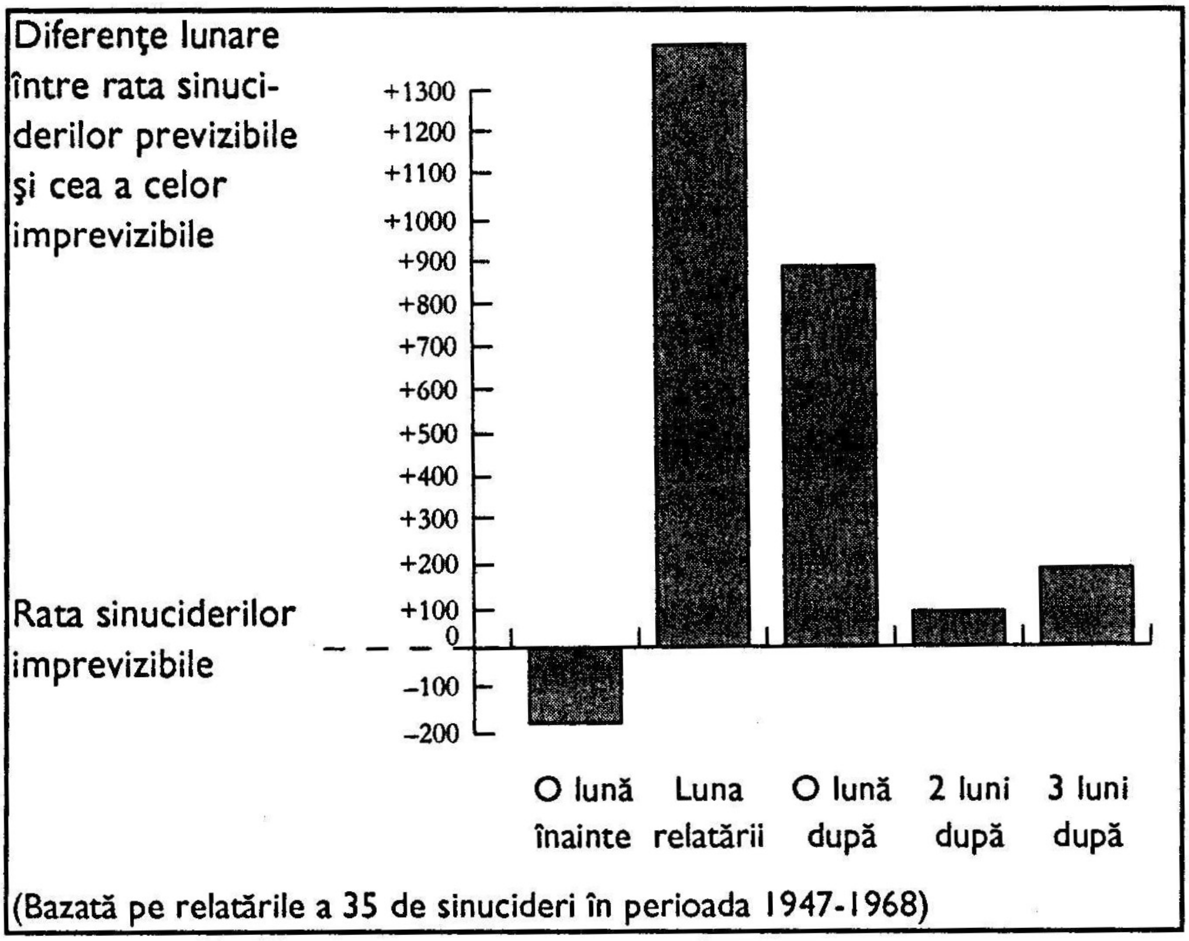
Şi este logic ca cea mai mare creştere a numărului accidentelor să apară după cele mai mediatizate cazuri de sinucidere care ajung astfel la cunoştința mai multor oameni. Şi este logic ca numărul accidentelor să crească apreciabil numai în acele zone geografice unde relatările despre sinucideri au fost intens mediatizate.

Şi este logic chiar ca sinuciderile care implică o singură persoană să conducă la accidente în care este implicată tot o singură persoană, în timp ce sinuciderile care duc la moartea mai multor persoane să conducă numai la accidente în care sunt implicate mai multe persoane. Cheia stă în imitație.

Dar mai există o a doua caracteristică valoroasă a ipotezei lui Phillips. Nu doar că ea permite explicarea faptelor existente, ci ne permite să prevedem noi fapte care nu au mai fost dezvăluite înainte. De pildă, dacă accidentele anormal de frecvente care urmează mediatizării sinuciderilor se datorează cu adevărat acțiunilor imitative şi nu acțiunilor întâmplătoare, atunci ele ar trebui să aibă drept rezultat mai mulți morți.

Adică, oamenii care încearcă să se sinucidă vor aranja probabil pe cât posibil ca impactul să fie letal (piciorul se va afla pe accelerație şi nu pe frână, botul avionului va fi îndreptat în jos şi nu în sus). Consecința ar trebui să fie o moarte sigură şi rapidă. Atunci când Phillips a făcut cercetări în legătură cu aceste previziuni, el a constatat că numărul mediu de oameni ucişi în urma prăbuşirii unui avion comercial a crescut de peste trei ori dacă prăbuşirea s-a întâmplat la o săptămână după o poveste de sinucidere de senzație, față de cazul în care s-a întâmplat cu o săptămână mai înainte.

Un fenomen asemănător poate fi găsit în statisticile rutiere unde se pot găsi dovezi în ce priveşte eficiența fatală a accidentelor de după publicarea cazurilor de sinucideri. În accidentele fatale care urmează sinuciderilor de senzație mor de patru ori mai multe victime decât de obicei.



Fluctuația numărului sinuciderilor în luna dinaintea, din timpul şi de după apariția unei poveşti de sinucidere

Această statistică ridică o importantă problemă etică. Sinuciderile care urmează publicării unor relatări despre sinucideri înseamnă nişte morți în plus. După creşterea inițială, rata sinuciderilor nu scade sub nivelul obişnuit, ci doar revine la acel nivel. O asemenea statistică ar trebui să-i pună pe gânduri pe editorii de ziare care sunt înclinați să acorde spațiu pe prima pagină relatărilor senzaționale despre sinucideri. Dacă constatările lui Phillips sunt încă valabile, şi nu avem nici un motiv să credem că nu ar mai fi, acele relatări vor conduce probabil la moartea multor oameni. Date mai recente arată că, pe lângă editorii de ziare, producătorii emisiunilor de ştiri de la televiziune au motive să fie preocupați de modul în care prezintă cazurile de sinucidere. Phillips şi Kenneth Bollen au relatat că, între 1972 şi 1976, fiecare caz de sinucidere mediatizat intens în cadrul programelor de ştiri de seară a fost urmat de o creştere medie a numărului sinuciderilor cu 35 de procente față de nivelul obişnuit. În plus, documentarele şi reportajele realizate pentru televiziune de serviciile publice despre acest subiect — chiar şi cele concepute pentru a ameliora problema — conduc la o creştere imediată a sinuciderilor ale căror victime sunt, cel mai frecvent, adolescenți impresionabili, înclinați spre imitație.[13]

Încă o previziune fascinantă decurge din ideea lui Phillips. Dacă creşterea numărului de accidente după publicarea cazurilor de sinucideri se datorează cu adevărat imitației, atunci este cel mai probabil să fie copiat modul de sinucidere al unor oameni asemănători.

Principiul dovezii sociale afirmă că folosim informații despre felul cum s-au comportat alți oameni pentru a ne ajuta să găsim comportamentul corect pentru noi înşine.

Dar, după cum a arătat şi experimentul portmoneului pierdut, suntem cel mai puternic influențați de acțiunile unor oameni asemănători nouă.

Prin urmare, Phillips a apreciat că, dacă principiul dovezii sociale se află în spatele fenomenului, ar trebui să existe nişte asemănări clare între subiecții cazurilor de sinucidere intens mediatizate şi victimele ulterioare ale accidentelor.

Realizând faptul că cel mai clar test al acestei posibilități ar veni din statisticile accidentelor rutiere în care a fost implicată o singură maşină cu un şofer neînsoțit, Phillips a comparat vârsta sinucigaşului cu vârsta şoferilor neînsoțiți morți în accidente care au urmat imediat după publicarea unui caz de sinucidere. Încă o dată, previziunile lui au fost izbitor de precise: atunci când ziarele au descris sinuciderea unei persoane tinere, tocmai şoferii tineri şi-au izbit maşinile de copaci, stâlpi sau taluzuri cu rezultate fatale; dar atunci când relatările despre sinucideri se refereau la persoane mai în vârstă, s-a constatat că şoferii mai în vârstă mureau în asemenea accidente.

Aceste ultime informații sunt cele mai copleşitoare pentru mine. Ele mi se par foarte convingătoare şi în acelaşi timp uimitoare. În mod evident, principiul dovezii sociale este atât de cuprinzător şi puternic încât influența sa se întinde asupra deciziilor fundamentale de viață şi moarte.

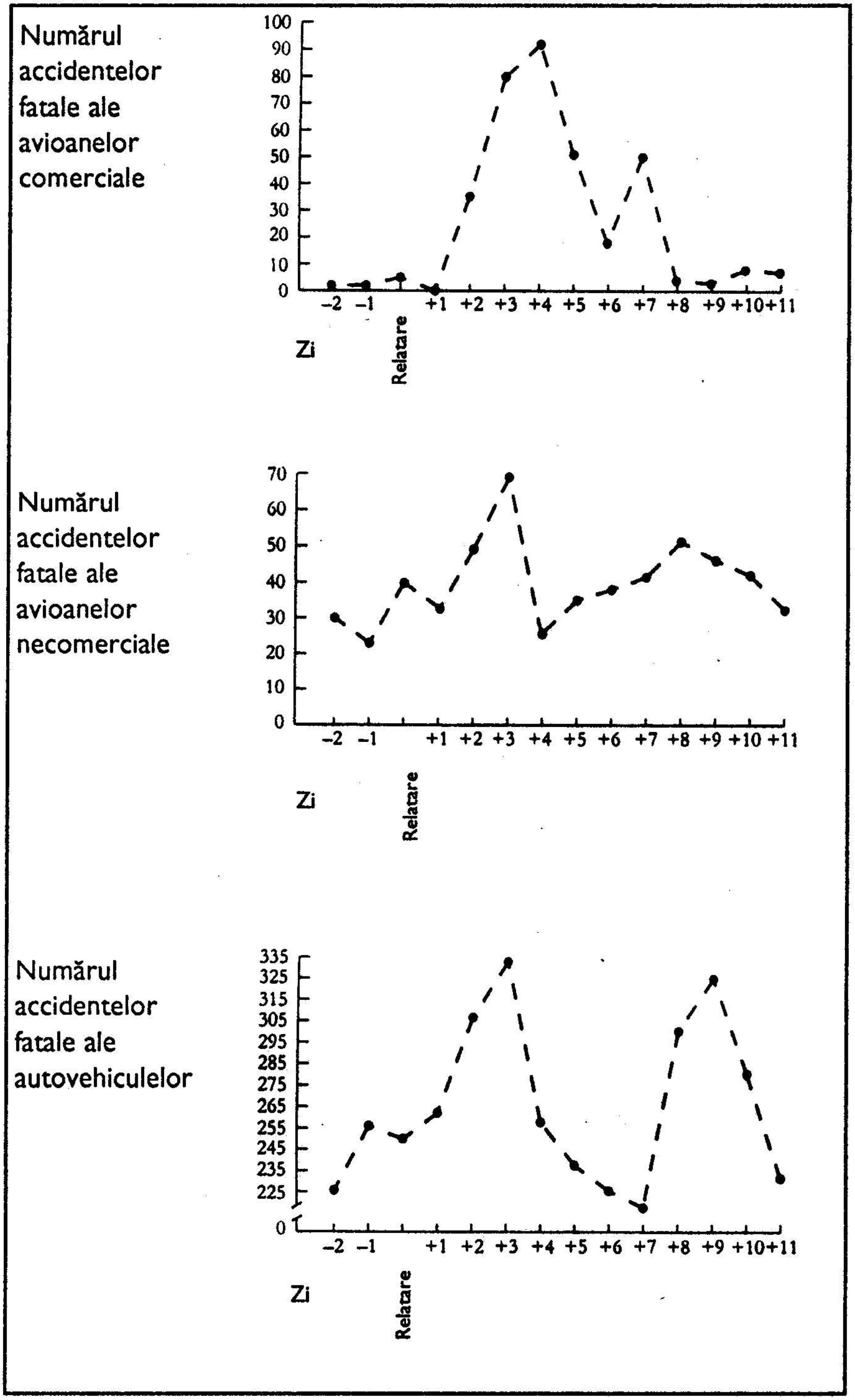
Constatările profesorului Phillips m-au convins că tendința nefericită de a mediatiza sinuciderile motivează anumiți oameni care se aseamănă cu victima să se sinucidă ei înşişi deoarece acum găsesc ideea sinuciderii mai justificată.

Cu adevărat înspăimântătoare sunt datele care arată că mulți oameni nevinovați mor în aceste condiții. O privire asupra graficului care susține creşterea de necontestat a accidentelor rutiere şi aeriene după mediatizarea unor cazuri de sinucidere, în special după cele care includeau şi crimă, este suficientă pentru a cauza îngrijorare în legătură cu propria noastră siguranță. Am fost suficient de afectat de aceste statistici încât să încep să urmăresc sinuciderile de pe prima pagină şi să-mi schimb comportamentul în perioada imediat următoare. Încerc să fiu deosebit de precaut la volan şi sunt reticent în a întreprinde călătorii lungi care implică transportul aerian. Dacă trebuie să zbor într-o asemenea perioadă, cumpăr o poliță de asigurare pentru zbor mult mai substanțială decât aş face-o în mod normal.

Dr Phillips ne-a făcut un serviciu demonstrând că şansele de supraviețuire atunci când călătorim se micşorează vizibil în perioada care urmează publicării pe prima pagină a anumitor cazuri de sinucidere. Este foarte prudent să ştim cum să jucăm aceste şanse. Ca şi cum concluziile înfiorătoare furnizate de Phillips în legătură cu sinuciderile nu ar fi suficiente, cercetările lui ulterioare pot stârni şi mai multă nelinişte: şi omuciderile au un caracter imitativ şi sunt stimulate de actele de violență intens mediatizate. Meciurile de box din cadrul Campionatului de categorie grea care sunt prezentate la televiziune în cadrul ştirilor de seară par să producă creşteri sensibile ale ratei criminalității în SUA.

Analiza meciurilor de box de categoria grea (între 1973 şi 1978) este poate cea mai convingătoare demonstrație a naturii remarcabil de precise a agresiunii imitative pe care o generează. Atunci când un meci a fost pierdut de un luptător negru, rata omuciderilor în următoarele zece zile a crescut semnificativ printre tinerii de culoare, dar nu şi printre tinerii albi. Pe de altă parte, atunci când un luptător alb a pierdut un meci, în următoarele zece zile, tinerii albi au fost ucişi mai frecvent comparativ cu cei negri.[14]

Atunci când aceste rezultate sunt combinate cu constatările asemănătoare reieşite din statisticile despre sinucideri, este clar că agresiunea larg mediatizată are tendința primejdioasă de a se răspândi printre victime asemănătoare, indiferent dacă această agresiune are loc împotriva propriei persoane sau a altor persoane.


Numărul accidentelor fatale ale avioanelor comerciale
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
−2 −1 +1 +2 +3 +4 +5 +6 +7 +8 +9 +10 +11
Zi
Relatare
Numărul accidentelor fatale ale avioanelor necomerciale
70
60
50
40
30
20
10
0
−2 −1 +1 +2 +3 +4 +5 +6 +7 +8 +9 +10 +11
Zi
Relatare
Numărul accidentelor fatale ale autovehiculelor
335
325
315
305
295
285
275
265
255
245
235
225
0
−2 −1 +1 +2 +3 +4 +5 +6 +7 +8 +9 +10 +11
Zi
Relatare

Fluctuația numărului accidentelor fatale in zilele dinaintea, din timpul şi de după apariția relatării despre o sinucidere

După cum arată în mod evident aceste grafice, cel mai mare pericol apare în următoarele 3-4 zile de la data publicării ştirilor despre o sinucidere. După o scurtă cădere, urmează un alt vârf la aproximativ o săptămână mai târziu. În a unsprezecea zi, nu mai există nici o indicație despre vreun efect. Acest model valabil în diverse situapi indică un lucru demn de atenție în legătură cu sinuciderile ascunse. Cei care încearcă să-şi mascheze auto-distrugerea imitativă printr-un accident aşteaptă câteva zile înainte de a comite acest act - probabil pentru a-şi aduna curajul, a plănui accidentul sau pentru a-şi pune în ordine afacerile. Oricare ar fi rațiunea pentru remarcabila regularitate a acestui model, vom şti că siguranța călătorilor este cel mai sever amenințată în perioada de 3-4 zile care urmează publicării unor ştiri despre sinucideri şi apoi, din nou, dar într-o măsură mai mică, câteva zile mai târziu. Ar fi de dorit deci, să luăm măsuri de siguranță deosebite când călătorim în aceste perioade.

Lucrări precum cele ale dr. Phillips ne ajută să apreciem influența teribilă pe care o are asupra noastră comportamentul celor asemenea nouă. O dată ce este recunoscută imensitatea acestei forțe, devine posibil să înțelegem cel mai cutremurător act de supunere din timpurile noastre — sinuciderea în masă de la Jonestown, Guyana. Câteva aspecte esențiale ale acestui eveniment merită a fi trecute în revistă.

Templul Poporului era o organizație de tipul sectelor care a fost întemeiată în San Francisco şi şi-a atras adepți dintre oamenii săraci din oraş. În 1977, reverendul Jim Jones - care era liderul de necontestat al grupului din punct de vedere politic, social şi spiritual — a cerut majorității membrilor să se mute împreună cu el într-un aşezământ din Guyana, America de Sud. Acolo, Templul Poporului a trăit în relativă obscuritate până în 18 noiembrie 1978 când patru bărbați, care participaseră la o călătorie de informare condusă de Leo J. Ryan, membru al Congresului, au fost omorâți pe când încercau să părăsească aşezământul lui Jones cu un avion.

Convins că va fi arestat şi judecat pentru uciderea celor patru, şi că drept rezultat Templul Poporului se va stinge, Jones a căutat să controleze sfârşitul sectei. A adunat întreaga comunitate în jurul lui şi a cerut fiecărei persoane să se sinucidă într-un act unificat de autodistrugere.

Primul răspuns a fost gestul unei femei tinere care s-a apropiat calmă de cada, acum faimoasă, cu otravă cu aromă de căpşuni şi i-a administrat copilului ei o doză şi apoi a luat ea însăşi o doză, după care s-a aşezat pe câmp şi au murit amândoi după convulsii care au durat patru minute. Au urmat cu hotărâre alții.

Deşi câțiva dintre adepții lui Jones au preferat să fugă în loc să se supună şi alți câțiva relatează că au refuzat să ia otrava, supraviețuitorii susțin că marea majoritate a celor nouă sute zece oameni care au murit au făcut-o în ordine şi de bunăvoie.

Ştirile despre acest eveniment ne-au şocat. Televiziunea, radioul şi ziarele au furnizat o avalanşă de reportaje, teorii şi analize. Timp de zile întregi, conversația tuturor era copleşită de acest subiect: „Câți morți au mai găsit?"; „Un individ care a scăpat spunea că ei beau otravă ca şi cum ar fi fost hipnotizați sau aşa ceva."; „În fond, ce făceau ei tocmai în America de Sud?"; „Este atât de greu de crezut. Ce i-a determinat să facă asta?".

Da, „Ce i-a determinat să facă asta?" - iată întrebarea critică. Cum putem motiva aceste acte absolut şocante de supunere? Au fost oferite diverse explicații. Unii au pus accentul pe carisma lui Jim Jones, un om a cărui stil i-a făcut pe cei din jur să-l iubească ca pe un salvator, să aibă încredere în el ca într-un părinte şi să-l trateze ca pe un împărat. Alte explicații s-au îndreptat spre felul de oameni care au fost atraşi în secta Templul Poporului.

Erau în majoritate oameni săraci şi lipsiți de educație, dornici să renunțe la libertatea

lor de gândire şi acţiune în schimbul siguranţei unui loc unde toate deciziile să fie luate de altcineva în locul lor. Alte explicaţii au pus accentul pe natura religioasă a organizaţiei Templul Poporului în care credinţei fără limite în liderul cultului i se atribuia cea mai înaltă prioritate.

Fără îndoială că fiecare dintre aceste aspecte aduce o contribuţie la explicarea faptelor petrecute în Jonestown. Dar cred că toate acestea nu sunt suficiente. În fond, lumea abundă de tot felul de culte populate de oameni dependenţi care sunt conduşi de personaje carismatice. Mai mult, o combinaţie de astfel de circumstanţe n-a lipsit niciodată în trecut.

Şi cu toate acestea nu găsim dovezi practic nicăieri despre un eveniment care să fi semănat măcar aproximativ cu incidentul de la Jonestown. Trebuie să li existat alt factor care a fost decisiv.

O întrebare deosebit de interesantă ne oferă un punct de reper: „Dacă acea comunitate ar fi rămas în San Francisco, ordinul reverendului Jim Jones ca oamenii să se sinucidă ar mai fi fost respectat?". Cu siguranţă, o întrebare cu un caracter foarte speculativ, dar expertul cel mai familiarizat cu cazul Templul Poporului nu are nici o îndoială în legătură cu răspunsul. Dr. Louis Jolyon West, şeful catedrei de ştiinţe psihiatrice şi biocomportament de la UCLA şi coordonatorul departamentului de neuro-psihiatrie este o autoritate în domeniul cultelor şi a urmărit organizaţia Templul Poporului timp de opt ani înainte de sinuciderea colectivă de la Jonestown.

Când a fost intervievat ca urmare a acestui eveniment, el a făcut o afirmaţie care m-a izbit ca fiind deosebit de instructivă: „Aşa ceva nu s-ar fi întâmplat în California. Dar ei trăiau în totală izolare faţă de restul lumii, în condiţii de junglă şi într-o ţară ostilă."

Deşi pierdută în haosul comentariilor care au urmat tragediei, observaţia dr. West şi ceea ce ştim deja despre principiul dovezii sociale îmi par destul de importante pentru o înţelegere satisfăcătoare a supunerii sinucigaşilor.

După părerea mea, actul din istoria organizaţiei Templul Poporului care a contribuit cel mai mult la supunerea necugetată din ziua sinuciderii s-a întâmplat cu un an înainte, atunci când membrii cultului s-au mutat în jungla unei ţări cu obiceiuri necunoscute şi cu oameni ciudaţi. Dacă ar fi să credem poveştile despre geniul rău al lui Jim Jones, el a fost pe deplin conştient de impactul psihologic masiv pe care l-ar avea o asemenea mutare asupra adepţilor.

Dintr-odată, ei s-au trezit într-un loc despre care nu ştiau nimic. America de Sud şi în special pădurea tropicală din Guyana nu semăna cu nimic din ceea ce cunoscuseră la San Francisco. Ţara — atât din punct de vedere fizic, cât şi social — în care fuseseră aruncaţi trebuie să li se fi părut îngrozitor de nesigură.

Ah, nesiguranţa — mâna dreaptă a principiului dovezii sociale. Am văzut deja că, atunci când oamenii sunt nesiguri, ei se uită la acţiunile altora pentru a-şi ghida propriile acţiuni. Prin urmare, în mediul ciudat din Guyana, membrii cultului erau foarte dispuşi să urmeze exemplul altora.

Dar, cum am mai văzut deja, nu va fi urmat cu precădere comportamentul oricărei alte persoane, ci numai comportamentul indivizilor de un anumit fel — cei asemănători. Şi aici se află frumuseţea tragică a strategiei relocării pusă în practică de Jim Jones. Într-o ţară ca Guyana nu se aflau alţi oameni asemănători rezidenţilor din Jonestown decât oamenii aşezământului.

Ceea ce era corect pentru un membru al comunităţii era determinat într-o măsură disproporţionat de mare de ceea ce făceau şi credeau ceilalţi membri ai comunităţii care, la rândul lor, erau influenţaţi puternic de Jones.

Văzute în această lumină, teribila ordine, lipsa panicii, calmul cu care aceşti oameni s-au îndreptat către cada cu otravă şi către moarte par mai explicabile. Ei nu au fost hipnotizaţi de Jones; ei au fost convinşi — în parte de el, dar încă mai important de principiul dovezii sociale — că sinuciderea era conduita corectă. Nesiguranţa pe care au simţit-o când au auzit pentru prima dată ordinul de a se sinucide trebuie să-i fi determinat să se uite la cei din jur pentru a-şi defini un răspuns potrivit. Merită să observam în mod

deosebit că aceşti oameni au găsit două exemple impresionante de dovezi sociale şi fiecare indica aceeaşi direcţie.

Prima dovadă a fost grupul iniţial de compatrioţi care au acceptat de bunăvoie şi rapid ordinul de a se otrăvi. Vor exista întotdeauna câţiva asemenea indivizi supuşi până la fanatism în orice grup dominat de un lider puternic.

Este dificil de aflat dacă, în acest caz, aceşti oameni au fost instruiţi în mod special mai înainte pentru a servi ca exemple sau dacă ei au fost în mod natural cei mai supuşi dorinţelor lui Jones. Nu contează; efectul psihologic al acţiunilor acestor indivizi a fost deosebit de puternic.

Dacă sinuciderile unor oameni asemănători prezentate în ziare pot influenţa nişte indivizi total necunoscuţi să se sinucidă, putem să ne închipuim cât de convingător ar fi un asemenea act dacă el ar fi realizat fără ezitare de vecinii cuiva într-un loc ca Jonestown.

A doua sursă de dovezi sociale a venit chiar din reacţia mulţimii. Având în vedere condiţiile, bănuiesc că ceea ce s-a întâmplat a fost o manifestare pe scară largă a fenomenului ignoranţei pluraliste care molipseşte frecvent privitorii în situaţii de urgenţă.

Fiecare membru al comunităţii din Jonestown s-a uitat la acţiunile celor din jur pentru a evalua situaţia şi — constatând un calm aparent pentru că toţi ceilalţi îşi făceau pe ascuns propria evaluare a situaţiei în loc să reacţioneze - „au aliat" că a-ţi aştepta rândul răbdător era comportamentul corect. Asemenea dovadă socială prost interpretată, dar totuşi convingătoare, este de prevăzut să aibă drept rezultat exact calmul teribil al acelei adunări de la tropice care îşi aştepta moartea la rând.

Din perspectiva mea, majoritatea încercărilor de a analiza incidentul Jonestown s-au concentrat prea mult pe calităţile personale ale lui Jim Jones. Deşi el era fără îndoială un om de un rar dinamism, puterea pe care o exercita mi se pare că vine mai puţin din remarcabilul lui stil personal şi mai mult din înţelegerea principiilor psihologice fundamentale.

Geniul lui real ca lider l-a făcut să înţeleagă limitele conducerii individuale. Nici un lider nu poate spera să convingă mereu şi de unul singur toţi membrii grupului. Un lider puternic se poate aştepta, în mod rezonabil, să convingă totuşi o proporţie considerabilă dintre membrii grupului. Apoi, simpla informaţie că un număr substanţial de membri ai grupului au fost convinşi poate convinge prin ea însăşi restul membrilor. Astfel liderii cei mai puternici sunt aceia care ştiu cum să aranjeze condiţiile din grup pentru a permite principiului dovezii sociale să lucreze la maxim in favoarea lor.

Tocmai în acest domeniu se pare ca a fost Jones cel mai inspirat. Lovitura lui de maestru a fost să mute comunitatea Templului Poporului din mediul urban, de unde-şi trăgea rădăcinile, în îndepărtata Americă de Sud unde condiţiile de nesiguranţă şi asemănarea doar între membrii sectei făceau ca principiul dovezii sociale să opereze în favoarea lui mai bine decât oriunde. Acolo, o aşezare de o mie de oameni, mult prea mare pentru a fi menţinută într-un echilibru constant de forţa personalităţii unui singur om, putea fi transformată într-o turmă.

După cum ştiu de multă vreme măcelarii din abatoare, datorită mentalităţii de turmă animalele sunt mai uşor de stăpânit. Trebuie doar să determini câţiva membri să se mişte în direcţia dorită şi ceilalţi — răspunzând nu atât şefului turmei, cât mai ales acţiunilor celor din jur — se vor alinia calm şi mecanic. Prin urmare, puterile lui Jim Jones pot fi, probabil, mai bine înţelese luând în consideraţie nu doar stilul său personal spectaculos, ci şi profunda sa cunoaştere a artei jiu-jitsu aplicată în domeniul social.

CUM SĂ TE PROTEJEZI DE INFLUENŢA EXERCITATĂ DE ACŢIUNEA PRINCIPIULUI DOVEZII SOCIALE

Acest capitol a început cu relatarea unei practici relativ inofensive, cea a râsetelor înregistrate, şi a continuat cu istorisiri despre crime şi sinucideri — toate explicate pe baza principiului dovezii sociale. Cum putem să ne apărăm împotriva unei arme de influenţare

care acționează într-o gama atât de largă de comportamente?

Dificultatea provine din faptul că, în majoritatea timpului, nu vrem să ne apărăm împotriva informațiilor furnizate de dovada socială. Exemplele pe care le oferă aceasta despre felul cum ar trebui să acționăm sunt, de obicei, valabile şi valoroase.

Cu ajutorul dovezii sociale putem naviga încrezători printr-o mare de decizii fără să trebuiască să cercetăm personal argumentele pro şi contra în detaliu.

În acest sens, principiul dovezii sociale ne echipează cu un minunat pilot automat, nu prea deosebit de cel aflat la bordul avioanelor. Totuşi, câteodată apar probleme reale în legătură cu pilotul automat. Aceste probleme survin ori de câte ori informațiile de zbor furnizate sistemului de control sunt greşite. În aceste cazuri, vom devia în afara traiectoriei de zbor şi în funcție de mărimea erorii, consecințele pot fi dramatice. Dar, deoarece pilotul automat furnizat de principiul dovezii sociale este mai des un aliat decât un duşman, nu ne putem aştepta să vrem sa-l deconectăm.

Astfel, ne confruntăm cu o problemă clasică: cum să folosim un echipament de pe urma căruia beneficiem dar care uneori ne poate pune în pericol.

Din fericire, există o cale de scăpare din această dilemă. Deoarece dezavantajele pilotului automat apar mai ales atunci când sunt introduse informații incorecte în sistemul de control, cea mai bună apărare împotriva acestor dezavantaje este să învățăm să recunoaştem datele incorecte.

Dacă vom putea sesiza situațiile când pilotul automat - dovada socială - lucrează cu informații incorecte, putem deconecta mecanismul şi putem prelua controlul atunci când este necesar.

Există două feluri de situații în care datele incorecte fac ca principiul dovezii sociale să ne dea sfaturi proaste. Prima apare atunci când dovada socială a fost intenționat falsificată. Invariabil, aceste situații sunt fabricate de zelul exploatatorilor de a crea impresia — blestemată fie realitatea! — că o mulțime de oameni acționează în felul în care vor exploatatorii. Râsetele înregistrate care însoțesc serialele de comedie de la televiziune, despre care am discutat deja, reprezintă un exemplu de oferire de date false. Dar există multe altele la care falsificarea este în mare parte evidentă.

De pildă, răspunsul contrafăcut nu este specific doar mijloacelor media moderne sau erei electronice. De fapt, exploatarea puternică a principiului dovezii sociale poate fi urmărită de-a lungul istoriei uneia dintre cele mai respectabile forme de artă: opera. Este vorba de fenomenul numit „galerie" despre care se spune că a fost inițiat în 1820 de doi obişnuiți ai Operei din Paris pe nume Sauton şi Porcher. Dar aceşti indivizi nu erau doar simpli spectatori de opera. Ei, s-au dovedit a fi veritabili oameni de afaceri şi produsele lor erau aplauzele.

Organizați sub numele „Asigurarea succeselor dramatice", ei şi angajații lor se puneau la dispoziția cântăreților şi a directorilor de operă care doreau să-şi asigure un răspuns apreciativ al audienței. Atât de eficienți erau aceşti indivizi în stimularea adevăratei audiențe prin reacția lor contrafăcută încât, nu după mult timp, galeria (formată dintr-un conducător şi mai mulți subalterni) a devenit o tradiție consacrată şi persistentă peste tot în lumea operei.

După cum notează Robert Sabin, istoric în domeniul muzicii: „Prin 1830, galeria ajunsese o instituție înfloritoare, adunând banii ziua şi aplaudând noaptea, toate acestea cât se poate de deschis... Dar este foarte probabil că nici Sauton, nici amicul său Porcher nu aveau idee despre măsura în care schema lor de aplauze plătite va fi adoptată şi aplicată oriunde se cântă operă."[15]

Pe măsură ce practica galeriei s-a extins, membrii ei au început să ofere o gamă tot mai variată de stiluri şi intensități.

În acelaşi fel în care producătorii de râsete pe bandă pot apela la serviciile unor indivizi experți în chicoteli sau în hohote de râs, galeriile şi-au cultivat proprii lor „specialişti" — bocitoare alese pentru abilitatea lor de a plânge la comanda; biseuri care strigau „bis" şi „încă o dată" pe un ton extaziat; şi înrudiți direct cu indivizii care furnizează râsete pe bandă în zilele noastre, voioşii care erau aleşi pentru râsul lor molipsitor.

Totuşi, pentru scopurile noastre, cea mai instructivă asemănare cu formele moderne ale râsului pe bandă este caracterul făţiş al contrafacerii. Nu se simţea nici o necesitate specială de a deghiza sau schimba galeria care stătea adesea pe aceleaşi locuri, spectacol după spectacol, an de an, condusă de un şef de galerie care rămânea pe funcţia lui câte douăzeci de ani. Nici tranzacţiile pecuniare nu erau ascunse de public.

Într-adevăr, la o sută de ani după naşterea galeriei, un cititor al ziarului London Musical Times putea examina anunţurile cu tarifele pentru galeria la reprezentaţiile de operă italiană. Şi iată că, în lumea lui Rigoletto şi a lui Giiligan, audienţa a fost manipulată cu succes de către cei care au folosit dovada socială chiar dacă această dovadă a fost contrafăcută făţiş.

Pentru aplauze la intrarea în scenă, un domn va primi 25 de lire.
Pentru aplauze la intrarea în scenă, o doamnă va primi 15 lire.
Pentru aplauze obişnuite în timpul spectacolului, 10 lire.
Pentru aplauze insistente în timpul spectacolului, 15 lire.
Pentru aplauze deosebit de puternice, 17 lire.
Pentru întreruperi cu „Bine!" sau „Bravo!", 5 lire.
Pentru solicitarea unul bis 50 de lire.
Pentru entuziasm dezlănţuit - se va negocia o sumă specială.

Anunţ cu tarifele galeriei italiene

De la „aplauze obişnuite" la „entuziasm dezlănţuit", galeria îşi oferea serviciile într-o manieră publică îndrăzneaţă - în acest caz, într-un ziar citit de mulţi dintre membrii audienţei pe care se aştepta s-o influenţeze. Datorită puterii exemplului banda comportamentului automat porneşte oricum.

Ceea ce au înţeles Sauton şi Porcher despre felul mecanic în care ne supunem principiului dovezii sociale a fost înţeles şi de diverşi exploatatori din zilele noastre. Ei nu consideră că ar fi necesar să ascundă natura contrafăcută a dovezii sociale pe care ne-o furnizează — dovadă, impresia de falsitate lăsată de majoritatea râsetelor înregistrate pe bandă pentru televiziune.

Aceşti indivizi aproape că ne râd în nas dându-şi seama de situaţia dificilă în care ne aflăm: ori le permitem să ne prostească în faţă, ori trebuie să abandonăm preţiosul nostru pilot automat care ne face atât de vulnerabili la trucurile lor. Dar, fiind prea siguri că ne-au prins în capcană, asemenea exploatatori fac o greşeală decisivă. Uşurinţa cu care ei construiesc false dovezi sociale ne oferă o cale de a le contracara.

Deoarece pilotul automat poate fi cuplat şi decuplat după voie, putem naviga încrezându-ne în direcţia indicată de principiul dovezii sociale până când recunoaştem că s-a folosit o informaţie incorectă. În acest moment putem prelua controlul şi după ce facem corecţiile necesare putem să recuplăm pilotul automat.

Transparenţa dovezilor sociale contrafăcute pe care le primim în prezent ne furnizează exact indiciul de care avem nevoie pentru a şti când să executăm această simplă manevră. Fără să fie necesar altceva decât puţină vigilenţă faţă de contrafacerile evidente ale dovezii sociale vom putea să ne protejăm eficient.

Să luăm un exemplu. Ceva mai devreme am menţionat proliferarea reclamelor în care apar persoane obişnuite de pe stradă care laudă un produs, adesea fără să ştie că ceea ce spun ei se înregistrează. Aşa cum ne-am aştepta, în conformitate cu principiul dovezii sociale, aceste mărturii din partea unor „oameni obişnuiţi, ca tine şi ca mine" conduc la realizarea unor campanii de reclamă destul de eficiente.

Aceste campanii se bazează pe o deformare relativ subtilă: îi auzim numai pe cei cărora le place produsul; drept rezultat obţinem o imagine logic părtinitoare privind gradul de susţinere sociala a produsului.

Recent, a fost introdus un tip de contrafacere mai grosolan şi mai lipsit de etică. În

unele cazuri producătorii de reclame nu se mai ostenesc să obțină declarații reale. Ei angajează pur şi simplu actori care să joace rolul omului de pe stradă şi să răspundă aşa-zis spontan unui reporter. Este uimitor cât de neruşinate pot fi aceste reclame cu interviuri aşa-zis spontane. Situațiile sunt evident aranjate, participanții sunt în mod clar actori şi dialogul este, fără nici îndoială, scris dinainte.

Recent mă uitam la televizor şi a început o reclamă, iar prezentatorul a spus pe un ton care se foloseşte, de obicei, pentru evenimentele majore din Golful Piersic: „Acum consumatorii o pot întreba pe Angela Lansbury despre Bufferin!"

La orice ființă umană normală, reacția naturală față de acest anunț a fost: "Ce?!? ", adică „Ce are de-a face Angela Lansbury cu Bufferin?". Reclama prezenta mai mulți consumatori care au fost opriți pe stradă, aparent la întâmplare, şi fiecare dintre ei avea o întrebare pentru Angela Lansbury despre Bufferin. În esență, ei întrebau: „Domnişoară Lansbury, este Bufferin un produs bun pe care ar trebui să-l cumpăr?"

Aceşti consumatori păreau foarte serioşi. Arătau de parcă s-ar fi învârtit pe-acolo timp de luni de zile frângându-şi mâinile şi spunându-şi: „Am o întrebare despre Bufferin! Numai de-aş avea ocazia s-o întreb pe Angela Lansbury!".

Acesta este un alt exemplu de problemă care ia amploare şi care este ascunsă sub covor de prea mult timp: invazia „consumatorilor de pe Marte". Ei arată la fel ca ființele umane, dar nu acționează ca ele şi au început să preia controlul.

Aparent, nu sunt singurul care a observat numărul tot mai mare de mărturii aşa-zis spontane, dar ostentativ falsificate, din reclamele prezentate în zilele noastre.

Umoristul Dave Barry a observat şi el răspândirea lor şi i-a numit pe cei care le populează „Consumatori de pe planeta Marte", etichetă care îmi place şi am început s-o folosesc şi eu. Ea mă ajută să îmi amintesc că, în ce priveşte obiceiurile mele de cumpărare, ar fi bine să mă asigur că ignor gusturile acestor indivizi care, în fond, vin de pe altă planetă.

Ştiu că, ori de câte ori mă confrunt cu o încercare de influențare de acest fel, mi se declanşează un fel de alarmă cu o indicație clară: Atenție! Atenție! Falsă dovadă socială în această situație. Deconectează temporar pilotul automat.

Este atât de uşor de făcut. Trebuie doar să luăm decizia conştientă de a fi atenți la contrafacerea dovezilor sociale şi siguranța îngâmfată a exploatatorilor va dispărea. Ne putem relaxa până când identificăm falsurile lor evidente şi în acel moment putem să ne năpustim asupra lor.

Şi ar trebui să ne năpustim cu furie. Nu vorbesc aici de o simplă ignorare a dezinformării, deşi este necesară cu siguranță şi această tactică defensivă. Vorbesc de un contraatac agresiv. Ori de câte ori este posibil, trebuie să-i lovim pe cei responsabili de falsificarea dovezii sociale. Ar trebui să nu mai cumpărăm nici un produs promovat prin reclame de genul interviurilor aranjate.

Mai mult, fiecare producător al acestor articole ar trebui să primească o scrisoare care să explice reacția noastră şi să recomande încetarea folosirii agenției de publicitate care a făcut într-o manieră atât de necinstită prezentarea produsului respectiv.

Desigur, nu dorim întotdeauna să ne încredem în acțiunile altora pentru a ne orienta propria noastră conduită — mai ales într-o situație suficient de importantă ca să merite o analiză proprie a argumentelor pro şi contra sau în cazul în care cunoaştem foarte bine situația — dar vrem să putem fi în măsură să contăm pe comportamentul altora ca sursă valabilă de informații într-o gamă largă de situații.

Dacă în asemenea situații constatăm că nu putem avea încredere că informațiile sunt valabile deoarece cineva a falsificat dovezile, trebuie să fim pregătiți să contraatacăm. În asemenea cazuri, eu personal simt mai mult decât simplă aversiune pentru faptul că sunt tras pe sfoară. Mi se zbârleşte părul la gândul că sunt prins la strâmtoare într-un mod inacceptabil de cei care-mi subminează una dintre barierele împotriva supraîncărcării decizionale specifică lumii moderne. Şi mă simt un adevărat justițiar atunci când îi lovesc cât pot de tare pe indivizii care încearcă acest lucru. Dacă eşti la fel ca mine şi tu ar trebui să faci asta.

În afară de cazurile când dovezile sociale sunt falsificate deliberat, există un alt caz în care acest principiu ne va orienta de fiecare dată într-o direcție greşită. În asemenea situații, o eroare firească, nevinovată, poate produce o acumulare de dovezi sociale false care ne va împinge spre decizii incorecte. Fenomenul ignoranței pluraliste, datorită căruia nimeni nu sesizează necesitatea de a se alerta în cazuri de urgență, furnizează un exemplu despre o asemenea situație.

Cea mai bună ilustrare pe care o cunosc vine din experiența unuia dintre studenții mei care a fost polițist în cadrul patrulei de autostradă.

După un curs al cărui subiect a fost principiul dovezii sociale, el a rămas să stea de vorbă cu mine. Mi-a spus că acum înțelege cauza unui gen de accident rutier care l-a nedumerit întotdeauna mai înainte. Accidentul se întâmpla de obicei pe autostrada către oraş, în orele de vârf, când maşinile se mişcă în flux continuu dar cu viteză mică.

Evenimentele care conduceau la accident începeau cu două maşini care circulau una după alta şi care semnalizau simultan intenția de a ieşi de pe banda pe care se aflau pentru a intra pe cea alăturată, într-un interval de câteva secunde, un lung şir de şoferi care urmau după aceste două maşini făceau acelaşi lucru, gândindu-se că ceva — o maşină defectă sau o barieră — bloca banda pe care se aflau.

Tocmai în înghesuiala provocată de încercările de a intra în spațiile disponibile de pe banda alăturată se întâmpla frecvent să aibă loc o ciocnire.

Lucrul ciudat în toată această poveste, după cum mi-a relatat polițistul, este acela că foarte adesea nu exista nici un obstacol care să trebuiască să fie evitat, iar în momentul accidentului acest lucru ar fi trebuit să fie evident pentru oricine avea ochi de văzut. El mi-a spus că a fost de mai multe ori martorul unor asemenea accidente când drumul era în mod vizibil liber în fața celor atât de prost inspirați să schimbe banda.

Relatarea polițistului furnizează câteva indicații despre modul în care noi reacționăm la dovezile sociale.

Mai întâi, pare că noi presupunem că, dacă o mulțime de oameni fac un anumit lucru, ei trebuie să ştie ceva ce noi nu ştim. Mai ales atunci când suntem nesiguri, suntem dornici să acordăm o imensă încredere cunoştințelor cumulate ale mulțimii. În al doilea rând, mulțimea greşeşte destul de frecvent pentru că ea nu acționează pe baza unor informații de calitate, ci reacționează conform principiului dovezii sociale.

Prin urmare, dacă doi şoferi hotărăsc printr-o coincidență să schimbe banda în acelaşi moment, este probabil că şi următorii doi vor face acelaşi lucru presupunând că şoferii din fața lor au identificat un obstacol.

Drept rezultat dovada socială cu care se confruntă şoferii din spatele acestui grup va fi destul de puternică - patru maşini una după alta cu semnalizatoarele laterale clipind şi încercând să intre pe banda alăturată. Şi mai multe semnalizatoare se vor aprinde. Atunci dovada socială ar deveni de necontestat.

Pentru şoferii din spate, n-ar mai putea exista nici o îndoială despre corectitudinea deciziei de a schimba banda: „Toți băieții ăia din față trebuie că ştiu ceva.". Atât de hotărâți vor fi ei să se strecoare pe banda alăturată, fără ca măcar să cerceteze adevărata stare a drumului din fața lor, încât vor începe un asalt pe tot flancul şi... trosc! Iată accidentul.

Avem de învățat o lecție din această situație: nu ar trebui să avem niciodată o încredere totală într-un sistem ca pilotul automat reprezentat de dovada socială; chiar şi atunci când nici un sabotor nu a introdus în mod intenționat date false în sistem, el o poate lua razna de la sine.

Este necesar să verificăm acest instrument din timp în timp pentru a ne asigura că se sincronizează cu alte surse de dovezi în situația dată — fapte obiective, experiențe anterioare, propriile judecăți. Din fericire, precauția nu cere nici mult efort, nici mult timp. O privire rapidă în jur va fi suficientă. Iar această mică precauție merită toți banii. Consecințele faptului de a te baza numai pe dovada socială pot fi înspăimântătoare.

Acest aspect al fenomenului dovezii sociale îmi aminteşte întotdeauna despre felul cum anumite triburi indiene — Blackfeet, Cree, Snake şi Crow — obişnuiau să vâneze bizonul american. Există două caracteristici ale bizonului care-l fac deosebit de sensibil la o

dovadă socială eronată. În primul rând, ochii lui sunt astfel poziționați în cap încât văd mai bine în lateral decât în față. În al doilea rând, atunci când fug cuprinşi de panică, țin capul în jos aşa încât nu pot să vadă pe deasupra cirezii.

Drept rezultat, după cum au observat indienii, era posibil să ucizi un număr enorm de bizoni mânând o cireada spre marginea unui şanț. Animalele, răspunzând dovezii sociale tunătoare din jurul lor — şi fără să se uite vreodată în sus pentru a vedea ce se află în fața lor — făceau restul. Un observator uluit al unei asemenea vânători a descris rezultatul fatal al încrederii oarbe a bizonilor în cunoştințele colective.

> În acest fel, era posibil să momeşti o cireada spre o prăpastie şi s-o faci să se arunce în gol deoarece o cireada are încredere în şefii ei şi toți ce-i care-i urmează o fac de bună voie.[16]

Ar fi înțelept ca, desigur, un pilot al cărui avion zboară pe pilot automat, să mai arunce o privire, din când în când, pe tabloul de bord şi pe fereastră. Tot aşa, avem nevoie cu toții să ne uitam în jur, din timp în timp, atunci când depindem de dovezile furnizate de mulțime. Fără această minimă protecție împotriva dovezilor sociale falsificate, s-ar putea foarte bine ca perspectivele noastre să fie asemănătoare cu cele ale şoferilor care vor neapărat să schimbe banda sau cu cele ale bizonilor: accidentul fatal.

SCRISORI DE LA CITITORI

De la un fost angajat al unui hipodrom

„Am aflat despre o metodă de a falsifica dovada socială în avantajul unora în timp ce lucram la un hipodrom. Pentru a scădea şansele celorlalți şi a câştiga mai mulți bani, unii pariori reuşesc să manipuleze publicul pentru a paria pe cai slabi.

La cursele de cai, câştigurile provin din felul cum se pariază banii. Cu cât se pariază mai mulți bani pe un cal, cu atât sunt mai mici şansele de câştig. Mulți dintre cei care pariază pe cai au surprinzător de puține cunoştințe despre strategia de pariere. Astfel, mai ales atunci când nu ştiu prea multe despre caii care aleargă într-o anumită cursă, de multe ori, ei vor paria pur şi simplu, pe favorit.

Deoarece tabela cu totalul pariurilor afişează şansele în fiecare moment, publicul poate şti întotdeauna care este calul favorit Sistemul pe care-l poate folosi cineva care pariază sume mari pentru a modifica şansele este destul de simplu. Individul are în minte un cal despre care simte că are şanse bune pentru a câştiga. Apoi el alege un cal cu pariuri slabe (să spunem 15 la 1) care nu are o şansă reală de a câştiga. În momentul în care se deschide geamul casieriei, individul depune o sută de dolari pe calul slab creând imediat un favorit a cărui şanse cresc pe tabela de afişaj la aproximativ 2 la 1.

Acum începe să lucreze dovada socială. Oamenii care nu ştiu sigur cum să parieze, se uită la tabela cu pariuri pentru a vedea care cal este considerat favorit de primii pariori şi pariază şi ei pe acelaşi cal. Apoi, apare efectul bulgărelui de zăpadă pe măsură ce alți oameni continuă să parieze pe favorit. În acest moment, individul despre care am vorbit se duce înapoi la casierie şi pariază o sumă importantă pe adevăratul său favorit care-i va aduce acum câştiguri mai mari pentru că «noul favorit» a împins în jos pariurile.

Dacă individul câştigă, investiția inițială de o sută de dolari va fi înmulțită de multe ori.

Am văzut eu însumi întâmplându-se o asemenea situație. Îmi amintesc că odată, o persoană a depus o sută de dolari când pariurile erau de 10 la 1 făcând din acel cal un favorit timpuriu. Au început să circule zvonuri că oamenii de la hipodrom ştiau ceva. Următorul lucru pe care-l ştiu este că toată lumea (incluzându-mă pe mine) paria pe acel cal.

A sfârşit prin a sosi ultimul din cursă având probleme cu un picior. Mulți oameni au pierdut o grămadă de bani. Dar cineva a câştigat. Nu vom şti niciodată cine a fost. Dar

individul care a luat toți bani a înțeles bine teoria dovezii sociale.

Încă o dată putem vedea că dovada socială acționează cel mai puternic asupra celor care nu au suficiente informații sau sunt nesiguri în legătură cu o situație şi, prin urmare, trebuie să se uite în jur după dovezi pentru a găsi modul cel mai bun de a se comporta.

Capitolul 5

S I M PA T I A

Hoțul cel prietenos

Principala sarcină a unui avocat este să determine juriul să-l placă pe clientul său.
CLARENCE DARROW

PUȚINI OAMENI AR FI SURPRINŞI DE AFIRMAȚIA CĂ, DE regulă, preferăm să spunem „da" unei persoane pe care o cunoaştem şi o simpatizăm. Ceea ce ar putea fi uimitor de observat este faptul că această regulă simplă este folosită în sute de feluri de oameni complet străini pentru a ne face să fim de acord cu solicitările lor.

Cea mai limpede ilustrare pe care o cunosc privind exploatarea profesională a regulii simpatiei, este reuniunea Tupperware pe care o consider chintesența procedeului american de obținere a asentimentului.

Oricine ştie cum se desfăşoară o reuniune Tupperware va recunoaşte folosirea diverselor arme de influențare pe care le-am examinat până acum: reciprocitate (pentru început, au loc jocuri la care participantele câştigă diverse premii, iar cele care nu au câştigat nici un premiu primesc câte o pungă de plastic, deci fiecare participantă primeşte un dar înainte de a începe cumpărăturile), angajament (fiecare participantă este îndemnată să descrie în public foloasele şi beneficiile pe care le-a avut de pe urma produselor Tupperware pe care le-a achiziționat deja) şi dovada socială (o dată ce încep cumpărăturile, fiecare achiziție contribuie la ideea că alți oameni, asemănători nouă, doresc produsul; prin urmare, el trebuie că este bun).

Toate armele de influențare importante sunt prezente pentru a ajuta ca lucrurile să

meargă bine, dar adevărata forță a reuniunilor Tupperware vine dintr-un aranjament deosebit care foloseşte regula simpatiei. În ciuda demonstrației atractive şi convingătoare a vânzătorilor de la Tupperware, adevărata solicitare de a cumpăra un produs nu vine de la aceşti străini, vine din partea unei prietene a fiecărei femei aflată în încăpere.

Poate că reprezentantul Tupperware va solicita formal o comandă din partea fiecărei participante, dar cea care face solicitarea mai convingătoare în plan psihologic este gospodina care stă deoparte, zâmbind, tăifăsuind şi servind răcoritoare. Ea este gazda reuniunii care şi-a invitat prietenele să vadă o demonstrație de vânzări în casa ei şi care, toată lumea o ştie, câştigă un profit de pe urma fiecărui produs vândut la această întâlnire.

Simplu. Oferindu-i gazdei un procentaj din vânzări, Tupperware Home Parties Corporation aranjează ca toți clienții săi să cumpere de la şi pentru un prieten în loc să cumpere de la un vânzător necunoscut. În acest fel, atracția, căldura, sentimentul de siguranță şi de obligație față de un prieten sunt puse să susțină procesul de vânzare. Cercetătorii Frenzer şi Davis, specializați în studierea problemelor consumatorilor, care au examinat legăturile sociale dintre gazdă şi participanți în cadrul reuniunilor de vânzări organizate acasă şi au confirmat forța abordării Tupperware: forța acestei legături sociale este de două ori mai puternică decât preferința pentru produsul în sine în ce priveşte determinarea cumpărării. Rezultatele s-au dovedit a fi remarcabile.

S-a estimat recent că vânzările corporației Tupperware au depăşit 2,5 milioane de dolari pe zi!

Interesant este că şi consumatorii sunt pe deplin conştienți de presiunile exercitate de sentimentul de simpatie şi prietenie evocate în reuniunile Tupperware. Pare că unora nu le pasă; altora le pasă, dar nu par să ştie cum să le evite.

O femeie cu care am vorbit şi-a descris reacțiile cu mai mult decât o simplă frustrare în voce:

> Am ajuns în punctul în care urăsc să fiu invitată la o reuniune Tupperware. Am toate produsele de care am nevoie; şi, dacă mai am nevoie de ceva, aş putea cumpăra mai ieftin produse de altă marcă. Dar atunci când mă sună o prietenă, simt că trebuie să merg. Iar când ajung acolo, simt că trebuie să cumpăr ceva. Ce pot să fac? Este vorba de a face ceva pentru una dintre prietenele mele.

Având un aliat atât de irezistibil ca principiul prieteniei, nu-i de mirare că firma a abandonat centrele de vânzări cu amănuntul şi a împins conceptul reuniunii Tupperware până acolo încât o asemenea reuniune începe la fiecare 2,7 secunde.

Dar, desigur, tot felul de alți profesionişti în obținerea asentimentului cunosc presiunea de a răspunde afirmativ unei persoane pe care o cunoaştem şi o simpatizăm. Să luăm ca exemplu numărul crescând de organizații de caritate care recrutează voluntari ce duc muncă de convingere în cartierul unde locuiesc pentru a obține donații. Aceste organizații înțeleg perfect cât de dificil ne este sa refuzăm o solicitare de caritate atunci când vine din partea unui prieten sau a unui vecin.

Alți profesionişti în obținerea asentimentului au constatat că prietenul nici măcar nu trebuie să fie prezent pentru a se obține efectul dorit; adeseori, simpla menționare a numelui prietenului este suficientă.

Corporația Shaklee, care este specializată în vânzări directe a unor variate produse de uz casnic, îşi sfătuieşte personalul de vânzări să folosească metoda „lanțului fără sfârşit" pentru a găsi noi clienți, îndată ce un client recunoaşte că îi place un produs, se pot exercita presiuni asupra lui pentru a fi obținut numele unor prieteni care ar aprecia să afle şi ei despre produsul respectiv. Apoi, persoanele de pe această listă pot fi abordate pentru a obține noi vânzări şi o listă a prietenilor lor, care pot servi ca sursă pentru noi clienți şi tot aşa, într-un lanț fără de sfârşit.

Cheia succesului acestei metode este ca fiecare reprezentant de vânzări să viziteze un nou potențial client înarmat cu numele unui prieten „care mi-a sugerat să sun". A refuza un reprezentant de vânzări în asemenea condiții este dificil; este aproape ca şi cum ai

refuza un prieten. Manualul de vânzări al Corporației Shaklee insistă ca angajații săi să folosească acest sistem care nu dă niciodată greş: „Ar fi imposibil să-i supraestimezi valoarea. A telefona sau a vizita un potențial client căruia poți să-i spui că prietenul său, domnul Cutare, crede că ar fi în folosul lui să-ți acorde câteva momente, înseamnă, de fapt, că 50% din vânzare este făcută înainte de a pune piciorul în casa acelui om".

Folosirea pe scară largă a legăturii de prietenie de către specialiştii în obținerea acordului spune multe despre forța principiului simpatiei de a produce asentimentul.

De fapt, am constatat că asemenea profesionişti caută să profite de pe urma acestui principiu chiar şi atunci când nu există o adevărată relație de prietenie de care să se folosească. În aceste situații, strategia experților în obținerea asentimentului este destul de simplă: mai întâi ne fac să-i simpatizăm pe ei.

Există un bărbat în Detroit, Joe Girard, care s-a specializat în folosirea principiului simpatiei pentru a vinde automobile Chevrolet. El a reuşit să se îmbogățească câştigând peste 200.000 dolari anual. Având un asemenea venit, am putea presupune că face parte din conducerea superioară a firmei General Motors sau ca este proprietarul unei reprezentanțe de vânzări pentru Chevrolet. Dar nu este aşa. El şi-a câştigat banii ca vânzător în salonul de prezentare şi ceea ce a făcut el este fenomenal.

Timp de doisprezece ani, el a obținut titlul de cel mai bun vânzător pentru că vindea, în medie, cinci automobile sau camioane pe zi. A fost numit „cel mai grozav vânzător de automobile din lume" şi a fost înregistrat astfel în cartea recordurilor mondiale, Guinness Book.

Formula pe care a folosit-o pentru a obține tot acest succes a fost surprinzător de simplă. Ea a constat în a oferi oamenilor doar două lucruri: un preț onest şi un vânzător simpatic de la care oamenilor să le facă plăcere să cumpere. „Şi asta-i tot", a afirmat el într-un interviu. „Găseşte un vânzător simpatic şi un preț rezonabil, pune-le împreună şi ai obținut o vânzare."

Este cu adevărat o formulă simplă dar nicidecum simplistă. În excelenta sa carte pe care am citit-o (pe nerăsuflate), How to Sell Anything to Anybody, Joe Girard prezintă în detaliu metode eficiente de aplicare a acestei formule în practica profesiei de vânzător. Şi o consider de-a dreptul magică ținând cont de rezultatele obținute.

Minunat! Formula lui Joe Girard ne arată cât de vital este principiul simpatiei pentru afacerea sa, dar nu ne spune destul. Pentru că nu ne spune de ce clienții îl plăceau pe el mai mult decât pe alți vânzători care ofereau un preț onest.

Rămâne o întrebare generală, dar fascinantă, la care formula lui Joe Girard nu ne dă un răspuns: care sunt factorii care fac ca o persoană să placă o altă persoană? Dacă am cunoaşte răspunsul la această întrebare, am putea înainta mult pe calea înțelegerii procesului prin care oameni ca Joe reuşesc cu atâta succes să ne facă să-i simpatizăm şi despre cum am putea reuşi să-i facem pe alții să ne simpatizeze pe noi.

Din fericire, oamenii de ştiință şi-au pus această întrebare timp de decenii. Informațiile acumulate le-au permis să identifice o serie de factori care stau la baza "inducerii" simpatiei. Şi, după cum vom vedea, fiecare dintre aceşti factori este folosit cu iscusință de către profesioniştii puterii de convingere pentru a ne împinge să spunem „da".

Atracția Fizică

Deşi se ştie deja că oamenii care arată bine posedă un avantaj în relațiile sociale, constatări recente arată că, probabil, am subestimat teribil dimensiunea şi raza de acțiune a acestui avantaj. Pare să existe un răspuns automat față de oamenii atractivi. La fel ca toate reacțiile de acest gen, acest răspuns are loc reflex, fără o analiză logică prealabilă. Acest tip de răspuns este clasificat de către sociologi în categoria „efecte tip halo". Efectul acesta apare atunci când o trăsătură pozitivă a unei persoane domină impresia pe care acea persoană o face altora. Şi există acum dovezi clare că atracția fizică este adeseori o astfel de caracteristică.

Cercetările au arătat că atribuim în mod automat persoanelor cu un fizic plăcut trăsături favorabile ca talent, bunătate, cinste şi inteligenţă. Mai mult decât atât, gândim astfel fără să ne dăm seama ca atracţia fizică joacă un rol în acest proces. Anumite consecinţe ale acestei presupuneri inconştiente că „o persoană cu fizic plăcut are întotdeauna şi un caracter bun" mă sperie.

De pildă, un studiu asupra alegerilor federale din Canada a arătat că acei candidaţi care sunt atractivi fizic primesc de două ori şi jumătate mai multe voturi în comparaţie cu candidaţii mai puţin atractivi fizic.[1] În ciuda unor asemenea puternice dovezi de favoritism faţă de politicienii arătoşi, studii suplimentare au demonstrat că votanţii nu realizează că sunt părtinitori.

De fapt, 73% dintre votanţii canadieni intervievaţi au negat, în modul cel mai categoric, că votul lor ar fi fost influenţat de înfăţişarea fizică a candidatului; numai 14% au recunoscut posibilitatea unei asemenea influenţe. Un efect similar a fost descoperit în cazul angajărilor. Cu ocazia unui studiu, înfăţişarea îngrijită a solicitanţilor care s-au prezentat la un interviu de angajare simulat, a contat mai mult pentru obţinerea unei decizii favorabile decât calificările lor pentru locul de muncă respectiv.

Şi aceasta cu toate că intervievatorii au susţinut că înfăţişarea a jucat un rol redus în opţiunile lor.[2]

Rezultate la fel de neliniştitoare arată că procesele judiciare sunt, de asemenea, susceptibile de a fi influenţate de dimensiunile corpului şi de structura oaselor unei persoane. Oamenii care au un fizic plăcut vor beneficia, probabil, de un tratament mult mai favorabil în cadrul sistemului juridic.

De pildă, într-un studiu efectuat în Pennsylvania, cercetătorii au stabilit la începutul procesului fiecăruia dintre cei 74 de bărbaţi dintr-un grup de acuzaţi, calificative pentru atracţia fizică.

Atunci când, mult mai târziu, cercetătorii au verificat dosarele proceselor cu rezultatelor celor 74 de cazuri, ei au constatat că bărbaţii cu un fizic plăcut primiseră sentinţe semnificativ mai uşoare. De fapt, a fost de două ori mai probabil ca acuzaţii cu un fizic plăcut să scape de închisoare în comparaţie cu cei care aveau un fizic neatrac-tiv.[3]

În cadrul altui studiu - având ca subiect daunele acordate într-un proces pentru neglijenţă dovedită - un acuzat care avea un fizic mai plăcut decât victima sa plătea, în medie, daune în valoare de 5.623 de dolari; dar atunci când victima avea un fizic mai plăcut decât acuzatul, compensaţia medie era de 10.051 de dolari. Şi, mai mult decât atât, juraţii, fie bărbaţi, fie femei, au dovedit favoritism cauzat de gradul de atracţie fizică.

Alte experimente au demonstrat că este mai probabil ca oamenii atractivi să obţină ajutor atunci când au nevoie şi să fie mai convingători când încearcă să schimbe părerile audienţei. Şi în acest caz ambele sexe se comporta la fel.

De pildă, în cadrul unui studiu ajutător, bărbaţii şi femeile cu un fizic mai plăcut au primit ajutor mai des, chiar şi de la participanţii de acelaşi sex.[4]

Se poate aştepta, desigur, apariţia unei excepţii importante de la această regulă în cazul în care o persoană atractivă este văzuta ca un concurent, mai ales în cazul unui rival în dragoste. În afara acestei situaţii, apare evident că oamenii cu o înfăţişare fizică plăcută se bucură de un enorm avantaj social în cultura noastră. Ei sunt mai simpatizaţi, mai convingători, sunt ajutaţi mai des şi sunt percepuţi ca având trăsături de caracter mai bune şi capacităţi intelectuale superioare. Mai reiese faptul că beneficiile sociale ale unei înfăţişări plăcute încep să se acumuleze destul de devreme.

Cercetările făcute cu copii de şcoală elementară arată că adulţii consideră actele agresive mai puţin deranjante atunci când sunt făcute de un copil cu un fizic plăcut şi că profesorii consideră copiii cu o înfăţişare plăcută ca fiind mai inteligenţi decât colegii lor mai puţin atractivi fizic.[5]

Ca urmare, este greu să te mai miri că haloul atracţiei fizice este exploatat în mod regulat de profesioniştii în obţinerea asentimentului. Având în vedere că ne plac oamenii cu o înfăţişare atrăgătoare şi că avem tendinţa de a-i aproba pe cei care ne plac, este raţional ca programele de instruiri în vânzări să includă sugestii pentru o înfăţişare îngrijită, este

normal ca toți croitorii de lux să-şi aleagă manechine dintre candidații cu o înfățişare plăcută şi ca escrocii de tot felul să fie femei şi bărbați cu un fizic atractiv.

Asemănarea

Dar ce se întâmplă atunci când înfățişarea fizică nu contează prea mult ? Există alți factori care pot fi folosiți pentru a produce simpatia ? Aşa cum ştiu atât cercetătorii, cât şi profesioniştii în obținerea asentimentului, există mai mulți asemenea factori şi unul dintre cei mai puternici este asemănarea.

Ne plac oamenii care se aseamănă cu noi. Acest fapt pare să fie adevărat, fie că asemănarea este în domeniul opiniilor, în cel al trăsăturilor de caracter, al educației sau al stilului de viață. Prin urmare, cei care vor să se facă plăcuți spre a spori gradul nostru de aprobare, îşi pot realiza acest scop prezentându-se ca fiind asemănători cu noi; ei pot face aceasta într-unul din variatele moduri existente, îmbrăcămintea este un bun exemplu.

Mai multe studii au demonstrat că este mai probabil să ajutăm oameni care se îmbracă la fel ca noi. Într-un studiu realizat pe la începutul anilor 1970, când tinerii aveau tendința de a se îmbrăca fie hipi, fie clasic, nişte experimentatori îmbrăcați în ambele stiluri au solicitat colegilor lor, studenți într-un campus, ceva mărunțiş pentru a da un telefon. Atunci când solicitantul era îmbrăcat la fel ca studentul căruia i se cereau bani în două treimi din cazuri cererea îi era satisfăcută; dar atunci când solicitantul şi studentul abordat erau diferit îmbrăcați, banii erau furnizați în mai puțin de jumătate din cazuri.

Un alt experiment ne aratî în ce măsură răspunsul nostru este automat pozitiv față de solicitările unor persoane asemănătoare nouă. S-a constatat că, nu doar că este mai probabil ca participanții la o demonstrație antirăzboinică să semneze o petiție care le este prezentată de un solicitant asemănător îmbrăcat, ci şi că o semnează fără să se mai deranjeze s-o citească. Clic şi bâzzz, banda unui anumit comportament porneşte automat.[6]

Un alt mod în care solicitanții pot manipula principiul asemănării pentru a spori simpatia şi asentimentul constă în a susține că au un trecut şi interese asemănătoare nouă. De pildă, vânzătorii de automobile sunt instruiți să caute indicii despre astfel de asemănări în timp ce examinează solicitarea clientului de a schimba o maşină veche cu una nouă.

Dacă există noroi de camping pe caroserie, vânzătorul ar putea menționa mai târziu cât de mult îi place să iasă în afara oraşului ori de câte ori poate; dacă sunt mingi de golf pe bancheta din spate, el poate spune că speră ca ploaia să nu înceapă înainte ca el să poată juca partida de golf pe care şi-a programat-o pentru după-amiază; dacă observă că maşina a fost cumpărată din alt stat, atunci el poate întreba clientul de unde este şi apoi va remarca — surprins — că şi el (sau soția lui) s-a născut acolo.

Oricât de neînsemnate pot părea aceste asemănări, ele par să funcționeze. Un cercetător care a examinat înregistrările de vânzări ale unei firme de asigurări a constatat că era mai probabil ca un client să cumpere o poliță de asigurare dacă vânzătorul prezenta asemănări în domenii ca vârsta, religia, preferințele politice, fumatul.

Deoarece chiar şi mici asemănări pot fi eficiente în declanşarea unui răspuns pozitiv şi pentru că poate fi fabricată cu uşurință o aşa-zisă asemănare, aş recomanda o precauție specială în prezența solicitanților care susțin că sunt „exact ca tine".

Într-adevăr, ar fi mai înțelept în zilele noastre să fim atenți la vânzătorii de tot felul care par asemănători nouă. Multe programe de instruire în vânzări îndeamnă acum participanții „să reflecte imaginea clientului şi să-şi adapteze" ținuta corpului, starea de spirit şi stilul verbal la cele ale acestuia deoarece s-a dovedit că asemănări în aceste domenii conduc la rezultate pozitive.[7]

Complimentele

Actorul McLean Stevenson a descris odată cum l-a convins soția lui să se căsătorească cu ea: „Mi-a spus că mă place.". Deşi gândită pentru a produce râsul, această remarcă este la fel de instructivă pe cât este de amuzantă. Complimentele pot fi un

instrument extraordinar de eficient pentru a produce simpatia cuiva şi dorința sa de a-şi da asentimentul. Aşa că, în ce priveşte complimentele sau simplele declarații de afinitate, auzim adeseori aprecieri pozitive din partea unor oameni care vor ceva de la noi.

Am mai amintit de Joe Girard, „cel mai grozav vânzător de maşini din lume", care spunea că secretul succesului său a constat în a-i determina pe clienți să-l placă ! El făcea ceva care, la prima vedere, părea nebunesc şi foarte costisitor.

În fiecare lună, el trimitea fiecăruia dintre cei treisprezece mii de foşti clienți ai săi o carte poştală cu un mesaj personal. Această carte poştală se schimba în fiecare lună după ocazie (Crăciun, Paşte, etc), dar mesajul tipărit era mereu acelaşi: "Îmi eşti simpatic". După cum a explicat Joe: „Nu mai scriu nimic altceva pe cartea poştală. Numai numele meu şi mesajul că-mi sunt simpatici.".

„Îmi eşti simpatic." Această propoziție sosea cu poşta de douăsprezece ori pe an, cu precizia unui ceasornic. O propoziție simplă, „Îmi eşti simpatic", tipărită pe o carte poştală pornea către treisprezece mii de oameni.

Este posibil ca o declarație de simpatie atât de impersonală, atât de evident concepută spre a vinde maşini, să funcționeze totuşi? Joe Girard crede că da, iar un om cu atât de mult succes în munca sa merită atenție. Joe a înțeles un lucru important despre natura umană: suntem fenomenal de însetați de apreciere. Deşi, de regulă, naivitatea noastră are nişte limite — mai ales când putem fi siguri că cel care ne flatează încearcă să ne manipuleze — avem tendința să credem laudele şi să-i simpatizăm pe cei care ni le adresează, deseori chiar şi atunci când laudele sunt în mod evident false.

Deşi, în calitate de cumpărător cartea lui Joe mi-a dat fiori la gândul că aceste tehnici pot fi folosite asupra mea, sunt convins că un vânzător ar face o alegere proastă să nu şi-o cumpere.

(Puteți găsi şi în România traducerea faimoasei cărți How To Sell Anything to Anybody / Cum să vinzi orice, oricui a reputatului vânzător Joe Girard, publicată şi în România de editura Business Tech International Press în anul 2004 — www.businesstech.ro; n.r.)

Un experiment realizat cu bărbați din Carolina de Nord arată cât de neajutorați putem fi în fața laudelor. Bărbații participanți la studiu au ascultat comentarii despre persoana lor din partea unei alte persoane care avea nevoie de o favoare din partea lor.

O parte dintre bărbați au auzit numai comentarii pozitive, o altă parte numai comentarii negative şi o parte au auzit atât comentarii pozitive cât şi negative. Au rezultat trei constatări interesante.

Mai întâi, evaluatorul care a oferit numai laude a fost cel mai simpatizat de către bărbații participanți la studiu.

În al doilea rând, el a fost cel mai simpatizat deşi aceşti bărbați au înțeles pe deplin că cel care-i flata avea de câştigat de pe urma simpatiei lor.

În sfârşit, spre deosebire de alte tipuri de comentarii, laudele nu trebuie să fie precise pentru a funcționa. Comentariile pozitive au produs la fel de multă simpatie pentru cel care le oferea, indiferent dacă ele erau adevărate sau nu.[8]

După cât se pare avem față de complimente o reacție automată atât de pozitivă încât putem cădea victime cuiva care le foloseşte în încercarea evidentă de a câştiga o favoare. Clic şi bâzzz banda unui anumit comportament porneşte automat. Văzute din această perspectivă, cheltuielile pentru achiziționarea, tipărirea şi expedierea a peste o sută cincizeci de mii de cărți poştale pe an, cu mesajul „Îmi eşti simpatic", nu mai par ceva atât de nebunesc şi nici atât de costisitor.

Stabilirea unor legături

În cele mai multe situații, ne plac lucrurile care ne sunt familiare.[9] Pentru a-ți dovedi ție însuți această teorie, încearcă un mic experiment. Ia negativul unei fotografii care te arată din față şi fă două fotografii - una care te arată aşa cum eşti în realitate şi una care arată o imagine inversată (astfel încât partea stângă, şi cea dreaptă a feței să fie inversate).

Acum hotărăşte care variantă de fotografie îți place mai mult şi cere şi unui prieten bun să aleagă.

Dacă te asemeni cu un grup de femei din Milwaukee care au încercat acest procedeu, vei observa ceva ciudat: prietenul tău va prefera fotografia normală, iar tu vei prefera imaginea inversată.

De ce? Pentru că amândoi răspundeți pozitiv la cea mai familiară imagine a feței tale: prietenul tău vede fața pe care o vede toată lumea, iar tu preferi imaginea pe care o vezi în fiecare zi în oglindă.[10]

Datorită efectului asupra producerii simpatiei, faptul de a fi familiarizat cu ceva joacă un rol important în deciziile pe care le luăm în legătură cu tot felul de lucruri, inclusiv în alegerea politicienilor pe care îi votăm.

Reiese că, în cabina de vot, votanții aleg adeseori un candidat doar pentru simplul motiv că numele lui le pare cunoscut. În urma unor alegeri controversate care au avut loc în Ohio acum câțiva ani, un candidat căruia i se dădeau puține şanse să câştige cursa pentru postul de procuror general a reuşit să obțină victoria deoarece, cu puțin timp înainte de alegeri, el şi-a schimbat numele în Brown, nume de familie cu tradiție în politica statului Ohio.[11] Cum s-a putut întâmpla un astfel de lucru? Răspunsul se află parțial în modul inconştient în care lucrurile deja familiare afectează simpatia. Adeseori, nu realizăm că atitudinea noastră într-o anumită situație a fost influențată de frecvența cu care am fost puşi în situații asemănătoare în trecut.

De pildă, în cadrul unui experiment, fețele mai multor indivizi au fost proiectate pe un ecran atât de repede încât, mai târziu, subiecții expuşi acestei proceduri nu şi-au putut aminti că văzuseră mai înainte vreuna dintre acele fețe.

Totuşi, cu cât frecvența cu care a fost proiectată o față pe ecran a fost mai mare, cu atât subiecții au manifestat mai multă simpatie față de persoana respectivă cu ocazia unui contact ulterior.

Şi, deoarece o simpatie mai mare conduce la o influență socială mai mare, aceşti subiecți au fost în mai mare măsură de acord cu opiniile persoanelor ale căror fețe au apărut pe ecran cel mai frecvent.[12] Pe baza dovezilor că avem o atitudine mai favorabilă față de lucrurile cu care am mai venit în contact, unii au recomandat o abordare de „contact" pentru a îmbunătăți relațiile între rase. Aceste persoane argumentează că prin simpla punere în contact a persoanelor de diverse etnii pentru o perioadă mai lungă şi în situații de egalitate, aceste persoane se vor simpatiza mai mult în mod natural. Cu toate acestea, atunci când oamenii de ştiință au cercetat desegregarea în şcoli — domeniul care oferă cel mai bun test privind importanța familiarizării pentru stabilirea unui contact - ei au descoperit un model aproape opus.

Desegregația în şcoli produce, cu mai mare probabilitate, sporirea tensiunilor în relațiile dintre negri şi albi în loc să le reducă.[13]

Să lăsăm deoparte deocamdată problema desegregației în şcoli. Oricât ar fi de bine intenționați cei care susțin ca armonia rasială este favorizată prin simplu contact, este improbabil ca abordarea lor să producă rezultate deoarece argumentul pe care se bazează provine din informații teribil de greşite.

Mai întâi, mediul şcolar nu este un creuzet unde copiii să interacționeze la fel de uşor cu membrii altor grupuri etnice pe cât interacționează cu membrii propriului grup. Ani de zile după desegregația oficială a şcolilor, în fapt, există puține semne de integrare sociala. Elevii formează grupuri etnice care activează, în majoritatea timpului, separat de celelalte grupuri. În al doilea rând, chiar şi dacă ar exista mai multă interacțiune între etnii, cercetările arată că a deveni familiar cu ceva sau cineva prin contact repetat nu determină în mod necesar creşterea simpatiei.

De fapt, expunerea continuă față de o persoană sau un obiect în condiții neplăcute, ca de pildă frustrare, conflict sau concurență, conduce la scăderea simpatiei.[14] Iar clasa tipică americană favorizează tocmai aceste condiții neplăcute.

Să analizăm raportul edificator al psihologului Elliot Aronson, solicitat să acorde consultanță autorităților şcolare din Austin, Texas. Descrierea lui despre procedeele de

educație în cadrul clasei standard se pot aplica aproape oricărei şcoli publice din Statele Unite.

> Iată cum funcționează lucrurile în general: Profesorul stă în fața clasei şi pune întrebări. Şase sau zece copii stau încordați în băncile lor şi îşi flutură mâinile ridicate în fața profesorului, nerăbdători să fie solicitați şi să arate ce isteți sunt. Alți câțiva stau liniştiți, cu privirile în jos, încercând să pară invizibili. Atunci când profesorul solicită unul dintre copii, poți vedea priviri dezamăgite şi disperate pe fețele elevilor nerăbdători să răspundă, care au ratat o ocazie de a obține aprobarea profesorului, şi uşurare pe fețele celorlalți care nu ştiau răspunsul... Acest joc creează o concurență acerbă şi miza este mare deoarece copiii concurează pentru dragostea şi aprobarea uneia dintre cele două sau trei persoane importante pentru lumea lor. Mai mult decât atât, acest proces garantează că aceşti copii nu vor învăța să se simpatizeze şi să se înțeleagă unul cu altul.
> Gândeşte-te la propria ta experiență.
> Dacă ai ştiut răspunsul corect şi profesorul a solicitat pe altcineva, ai sperat probabil că acel elev va face o greşeală, astfel încât tu să ai o şansă să-ți arăți cunoştințele. Dacă tu ai fost solicitat şi ai greşit sau dacă nu ai ridicat mâna, probabil că i-ai invidiat şi nu i-ai putut suferi pe colegii care ştiau răspunsul.
> Copiii care eşuează în cadrul acestui sistem de învățământ devin geloşi şi plini de resentimente față de cei care au succes, tratându-i cu dispreț ca fiind răsfățații profesorului sau chiar pedepsindu-i prin violență în curtea şcolii.
> De cealaltă parte, elevii buni îi tratează pe cei slabi cu dispreț numindu-i „proşti" sau „bătuți în cap". Acest proces concurențial nu încurajează nici un tânăr să fie binevoitor şi entuziast față de colegii săi.[15]

Atunci de ce să ne mai mirăm că desegregația brută - fie prin transportarea obligatorie a copiilor cu autobuzul la o şcoală din afara cartierului lor, fie prin reîmpărțirea datorată reorganizării districtelor sau închiderii unor şcoli — produce atât de frecvent creşterea şi nu descreşterea situațiilor tensionate? Atunci când copiii noştri găsesc contacte sociale şi prietenii plăcute numai în limitele grupurilor lor etnice şi sunt expuşi contactului repetat cu alte grupuri etnice numai în mediul concurențial al orelor de şcoală, nu ne putem aştepta la altceva.

Există soluții pentru această problemă? Una dintre posibilități ar fi să punem capăt încercărilor noastre de a integra diferite grupuri etnice în aceeaşi şcoală. Dar acest lucru pare dificil de pus în practică. Chiar dacă am ignora provocările juridice şi constituționale inevitabile, precum şi dezbaterile sociale aprinse şi subminante pe care o asemenea măsură le-ar provoca, există motive puternice pentru a continua integrarea în şcoli.

De pildă, cu toate că nivelul realizărilor elevilor albi rămâne constant, este de zece ori mai probabil ca performanțele academice ale studenților minoritari să crească semnificativ după desegregare. Trebuie să fim precauți în ce priveşte abordarea desegregării în şcoli şi să avem grijă să nu aruncăm copilul cu tot cu apa murdară din cădiță.

Ideea constă, desigur, în a arunca numai apa murdară şi a păstra copilul curat. Cu toate acestea, în prezent, copilul se bălăceşte în zoaiele ostilității rasiale în creştere. Din fericire, cercetările specialiştilor în probleme de educație dau naştere unei reale speranțe de asanare a ostilității rasiale prin conceptul de „învățare în cooperare".

Deoarece, în mare măsură, intensificarea stărilor de tensiune ca rezultat al desegregării şcolilor izvorăşte din expunerea sporită față de membrii considerați rivali din afara unui grup, educatorii au experimentat forme de învățare în care accentul se pune pe cooperarea între colegii de clasă şi nu pe concurența dintre ei.

În tabără. Pentru a înțelege logica abordării bazate pe cooperare, este de ajutor să re-examinăm programul de cercetare fascinant realizat acum trei decenii de un sociolog de origine turcă, Muzafer Sherif. Intrigat de problema conflictelor inter-grupuri, Sherif s-a

hotărât să studieze ce se întâmplă în taberele de vară ale băieților. Deşi băieții nu au realizat niciodată că participau la un experiment, Sherif şi colegii săi s-au angajat cu consecvență în manipulări sofisticate ale mediului social din tabără pentru a observa efectele asupra interacțiunii între grupurile sociale.

N-a fost necesar mult timp pentru a face să iasă la suprafață anumite resentimente. Simpla separare a băieților în două cabane a fost suficientă pentru a stimula apariția ideii de „noi contra lor" între grupuri; iar acordarea unor nume celor două grupuri (Vulturii şi Zurbagii) a intensificat sentimentul de rivalitate. Curând, băieții au început să diminueze calitățile şi realizările celuilalt grup. Dar aceste forme de ostilitate erau minore față de cele apărute atunci când cercetătorii au introdus voit activități concurențiale între cele două grupuri.

Organizarea unor întreceri între cele două grupuri ca vânătoarea de comori, tragerea frânghiei de cele două capete sau întreceri atletice a dat naştere la altercații verbale şi fizice. În timpul concursurilor, membrii echipei concurente erau etichetați ca „trişori", „laşi" şi "împuțiți".]]] După concursuri, era atacată cabana celuilalt grup, pancartele rivalilor erau furate şi arse, erau afişate amenințări, iar încăierările în sala de mese erau ceva obişnuit.

În acest punct, era evident pentru Sherif că rețeta pentru stricarea armoniei este rapidă şi uşor de aplicat: separă participanții în grupuri şi lasă-i pentru o vreme să fiarbă în suc propriu. Apoi amestecă continuu pe flacăra unei concurențe permanente. Şi iată ce obții: duşmănie clocotind între grupuri.

Apoi cercetătorii s-au confruntat cu o problemă şi mai provocatoare: cum să înlăture ostilitatea adâncă pe care o creaseră. Ei au încercat, mai întâi, abordarea de contact prin care au adus grupurile împreună mai des. Dar, chiar şi atunci când activitățile în comun erau plăcute ca, de pildă, vizionarea unor filme sau participarea la evenimente sociale, rezultatele au fost dezastruoase. Picnicurile dădeau naştere la bătăi cu mâncare, programele distractive duceau la concursuri de urlete, cozile la mesele cu mâncare degenerau în partide de înghionteli.

Sherif şi echipa sa de cercetare au început să-şi facă griji că, la fel ca Doctorul Frankenstein, au creat un monstru pe care nu-l mai puteau controla. Apoi, când vrajba era în toi, ei au dat peste o soluție pe cât de simpla pe atât de eficientă.

Ei au conceput o serie de situații în care concurența între grupuri ar fi lezat interesele tuturor şi în care cooperarea era necesară pentru a obține beneficii reciproce. În timpul unei excursii de o zi, singurul camion disponibil pentru a aduce hrana din oraş a fost găsit „înțepenit".

Băieții au trebuit să tragă şi să împingă împreună până când vehiculul a fost pus în mişcare. Într-o altă situație, cercetătorii au aranjat o întrerupere a aprovizionării cu apa a taberei, apă care venea prin conducte de la un rezervor aflat la o bună depărtare.

Confruntați cu o criză care îi afecta pe toți şi înțelegând necesitatea unei acțiuni comune, băieții s-au organizat eficient şi în bună înțelegere pentru a identifica şi rezolva problema înainte de sfârşitul zilei. Într-o altă circumstanță care cerea cooperare, participanții la tabără au fost informați că era disponibil spre a fi închiriat un film pe care voiau să-l vadă, dar conducerea taberei nu-şi permitea să plătească chiria. Conştienți că singura soluție era să-şi pună în comun resursele, băieții au strâns bani şi au închiriat filmul petrecând o seară deosebit de plăcută distrându-se împreună.

Consecințele, deşi nu au apărut instantaneu, au fost izbitoare. Eforturile conjugate spre realizarea unor scopuri comune au creat o punte solidă peste prăpastia de ranchiună dintre grupuri. N-a trecut mult şi atacurile verbale au dispărut, înghionteala la cozi s-a sfârşit şi băieții au început să se amestece în sala de mese.

Mai mult decât atât, atunci când li s-a cerut să-şi numească cei mai buni prieteni, un

număr semnificativ de băieți şi-au schimbat preferințele de la o listă anterioară cuprinzând exclusiv colegi de grup la o listă care includea şi băieți din celălalt grup. Câțiva chiar au mulțumit cercetătorilor pentru ocazia de a-şi alege din nou prietenii deoarece realizaseră ca şi-au schimbat părerile față de perioada de început.

Într-un episod relevant, băieții se întorceau într-un singur autobuz de la un foc de tabără - ceea ce ar fi produs haos mai înainte — dar acum chiar ei ceruseră asta în mod special. Atunci când autobuzul a oprit la un chioşc cu răcoritoare, băieții dintr-un grup rămăseseră cu cinci dolari şi au hotărât să-i trateze cu băuturi răcoritoare pe cei care mai înainte le fuseseră adversari înverşunați!

Putem detecta fundamentul acestei răsturnări surprinzătoare în acele situații în care băieții au trebuit să se considere aliați în loc de opozanți. Procedeul crucial a constat în impunerea de către cercetători a unor scopuri comune pentru ambele grupuri.

Tocmai cooperarea necesară pentru a realiza aceste scopuri a permis, în final, ca membrii grupurilor rivale să se considere unii pe alții nişte colegi rezonabili, ajutoare de nădejde şi prieteni. Iar atunci când eforturile comune au condus la succes, a devenit deosebit de dificilă păstrarea sentimentelor de ostilitate față de cei care au fost colegi de echipă pe drumul către succes.[16]

Înapoi la şcoală. În haosul tensiunilor rasiale care au urmat desegregației şcolilor, unii psihologi specializați în domeniul educației au început să-şi dea seama de importanța constatărilor lui Sherif pentru educația şcolară. Dacă procesul de învățare putea fi modificat pentru a include măcar ocazional cooperarea interetnică spre un succes comun, poate că prieteniile între membrii grupurilor ar avea un mediu în care să se dezvolte. Deşi proiecte asemănătoare erau în desfăşurare în diverse state americane, o abordare deosebit de interesantă în această direcție — numită „clasa-puzzle" — a fost elaborată de Elliot Aronson şi colegii săi din Texas şi California.

Esența acestei abordări a procesului de învățare constă în a cere elevilor să lucreze împreuna pentru a-şi însuşi materialul pentru un viitor examen.

Acest lucru este realizat prin formarea unor echipe de elevi şi fiecare dintre ei primeşte doar o parte din informația — o piesă din puzzle — necesară spre a trece examenul. În cadrul acestui sistem elevii trebuie să se ajute şi să se învețe unii pe alții. Fiecare are nevoie de toți ceilalți pentru a se descurca bine. La fel ca şi băieții din tabăra lui Sherif, care primeau sarcini ce puteau fi realizate cu succes numai dacă lucrau împreună, elevii din experimentul lui Aronson au devenit aliați în loc sa devină inamici.

Atunci când a fost încercată în clase mixte din punct de vedere etnic, această abordare a generat rezultate impresionante. Studiile au arătat că, în comparație cu alte clase din aceeaşi şcoala care foloseau metoda tradițională concurențială, învățarea bazată pe colaborare stimula semnificativ relațiile de prietenie şi conducea la reducerea problemelor între grupurile etnice.

În afară de această reducere vitală a ostilității, mai existau şi alte avantaje: creşterea stimei față de sine, a simpatiei față de şcoală şi note mai bune pentru elevii minoritari. Elevii albi obțineau şi ei beneficii: a sporit stima lor fața de sine şi simpatia față de şcoală, iar performanțele şcolare au fost cel puțin la nivelul elevilor albi din clasele tradiționale. Realizări ca acestea necesită explicații mai detaliate. Ce se întâmplă, mai exact, în clasele-puzzle pentru a produce efecte la care nu mai speram de mult a fi posibile în şcolile publice? Un studiu de caz furnizat de Aronson ne ajută să înțelegem lucrurile mai bine.

Studiul se referă la experiența lui Carlos, un băiat american de origine mexicană, care a făcut parte pentru prima dată dintr-o clasă-puzzle. Sarcina lui Carlos era sa învețe şi apoi să transmită echipei sale informații despre anii maturității lui Joseph Pulitzer. Toți membri echipei urmau să participe curând la un examen despre viața faimosului jurnalist. Aronson ne povesteşte ce s-a întâmplat:

> Carlos nu vorbea foarte bine engleza, care era a doua sa limbă şi, deoarece fusese adeseori ridiculizat în trecut când se ridica să vorbească, el a învățat de-a lungul anilor să rămână tăcut în timpul orelor de clasă. Am putea spune chiar că profesoara

de engleză şi Carlos participau la o conspirație a tăcerii. Carlos se pierdea în anonimat, acoperit de zarva activităților din clasă şi nu mai era stânjenit de nevoia de a bâlbâi un răspuns; iar profesoara, la rândul ei, nu-l solicita. Probabil că decizia ei a avut motive bine întemeiate: nu voia să-l umilească sau să-i privească pe alți copii cum făceau haz de el. Dar, ignorându-l pe Carlos, profesoara l-a condamnat la neştiință. Atitudinea ei însemna că nu merita să se ocupe de el; cel puțin acesta a fost mesajul pe care l-au receptat ceilalți copii.

Dacă profesoara nu-l solicita pe Carlos, probabil că el era prea prost. Este probabil că şi Carlos ajunsese la aceeaşi concluzie.

Fireşte, Carlos nu se simțea tocmai bine cu noul sistem care îi cerea să vorbească cu colegii lui de echipă; el a avut multe greutăți în a-şi comunica cunoştințele.

S-a bâlbâit, a ezitat şi s-a enervat. Ceilalți copii nu-l puteau ajuta deloc; ei au reacționat după vechiul obicei. Atunci când un copil se poticneşte, mai ales unul care este considerat prost, ceilalți copii recurg la zeflemea şi la hărțuială. „Oh, nu ştii nici atâta lucru," l-a acuzat Mary, „Eşti bătut în cap; eşti prost. Habar nu ai de nimic".

O persoană din cadrul colectivului de cercetare, care avea sarcina să observe ce se întâmplă în grup, a intervenit cu câteva sfaturi când a auzit asemenea comentarii: „Ei bine, poți să-l necăjeşti dacă asta vrei," a spus ea, „şi lucrul ăsta ar putea fi distractiv pentru tine, dar nu te va ajuta să înveți despre anii de maturitate ai lui Joseph Pulitzer. Examenul va avea loc peste aproximativ o oră."

Merită observat cum a schimbat ea obiectivele grupului. Acum Mary se gândea că nu are nimic de câştigat jignindu-l pe Carlos şi era pe cale să aibă mult de pierdut După câteva zile şi mai multe asemenea experiențe, aceşti copii au început să întrezărească faptul că singura şansă de a învăța partea pregătită de Carlos era să acorde atenție la ceea ce avea el de spus.

Înțelegând acest lucru, copiii au început să devină nişte intervievatori destul de buni. În loc să-l hărțuiască pe Carlos sau să-l ignore, ei au învățat să îl ajute, să-i pună întrebări care să-i uşureze sarcina de a explica cu voce tare ceea ce avea în cap. La rândul lui, Carlos a devenit mai relaxat şi şi-a îmbunătățit capacitatea de a comunica. După câteva săptămâni, copiii au ajuns la concluzia că băiatul nu era atât de prost pe cât îl credeau ei. Au văzut la el lucruri pe care nu le observaseră mai înainte. Au început să-l simpatizeze mai mult, iar lui Carlos a început să-i placă mai mult şcoala şi să se gândească la colegii săi nativi americani nu ca la nişte torționari, ci ca la nişte prieteni.[17]

Există o tendință ca, atunci când ai asemenea rezultate pozitive într-o clasă-puzzle, să devii prea entuziast față de o singură soluție simplă pentru o problemă persistentă.

Experiența ar trebui să ne spună că, rareori, asemenea probleme cedează la un remediu simplu. Acest lucru este adevărat fară îndoială şi în acest caz. Chiar şi în cadrul procesului de învățare bazat pe colaborare experimentat în clasele-puzzle problemele sunt complexe, înainte să ne putem simți cu adevărat mulțumiți folosind abordarea claselor-puzzle, sau orice altă abordare similară pentru stimularea învățării şi simpatiei, este necesară mult mai multă cercetare pentru a determina cât de frecvent, în ce doze, la ce vârste şi în ce fel de grupuri funcționează strategiile bazate pe colaborare.

Avem nevoie, de asemenea, să aflăm cea mai bună cale ca profesorii să folosească noi metode, dacă este cazul. În fond, nu doar că tehnicile de învățare bazate pe colaborare reprezintă o abandonare radicală a tradiției - rutina cunoscută celor mai mulți profesori - dar ele pot fi interpretate ca o amenințare față de sentimentul de importanță al profesorului în clasă datorită faptului că mare parte din procesul de predare este transferat elevilor.

Trebuie să acceptăm că şi concurența îşi are importanța ei. Ea poate servi ca un factor valoros de motivare pentru nişte acțiuni dorite şi ca un important constructor al conceptului de sine. Prin urmare, sarcina nu constă în eliminarea concurenței şcolare, ci în distrugerea monopolului ci la ora de clasă prin introducerea unor alternative bazate pe colaborare care să includă membrii tuturor grupurilor etnice.[18]

În ciuda acestor considerente, nu pot decât să mă simt încurajat de faptele adunate până în prezent. Atunci când le vorbesc studenților mei, sau chiar vecinilor şi prietenilor, despre perspectivele metodelor bazate pe colaborare în procesul de învățare, simt că-mi creşte optimismul. Şcolile publice au fost prea mult timp sursa unor ştiri descurajante: note mici la examene, profesori stresați până la epuizare, creşterea criminalității şi, desigur, conflicte rasiale.

Acum există cel puțin o rază de lumină în întuneric şi eu mă simt cu adevărat entuziasmat de acest lucru.

Care este scopul acestei digresiuni privind efectele desegregației şcolare asupra relațiilor rasiale? Există două scopuri. Mai întâi, deşi cunoaşterea prin contact conduce, de obicei, la sporirea simpatiei, se întâmplă exact opusul dacă contactul aduce cu el experiențe neplăcute.

Prin urmare, atunci când copii din diverse grupuri rasiale sunt aruncați în concurența acerbă şi fără de sfârşit din şcolile americane, ar trebui să constatăm — şi chiar constatăm - exacerbarea ostilității. În al doilea rând, dovezile că învățarea în echipă este un antidot pentru aceste probleme ne pot demonstra impactul puternic al cooperării în procesul de sporire a simpatiei. Dar înainte de a presupune că procesul de cooperare influențează puternic simpatia, ar trebui să-l trecem mai întâi, prin ceea ce, în mintea mea, este testul decisiv:

Folosesc profesioniştii asentimentului cooperarea într-o manieră sistematică pentru a ne face să-i simpatizăm astfel încât să ne dăm asentimentul față de solicitările lor? Evidențiază ei cooperarea atunci când ea există în mod natural într-o situație? Încearcă ei s-o amplifice atunci când cooperarea este slabă? Şi, cel mai instructiv, o fabrică ei atunci când este absentă?

După cum practica dovedeşte, cooperarea trece testul cu toate pânzele în vânt. Profesioniştii în obținerea asentimentului încearcă întotdeauna să evidențieze că noi şi ei lucrăm pentru a realiza aceleaşi scopuri, că trebuie „să împingem împreună" pentru ca ambele părți să obțină beneficii şi că ei sunt de fapt colegi de echipă cu noi.

Există o mulțime de exemple. Multe exemple sunt arhicunoscute ca acela al vânzătorului de automobile care se declară de partea noastră şi „se bate" cu şeful lui ca să ne asigure o tranzacție avantajoasă.[19]

Dar o ilustrare mai spectaculoasă apare în nişte împrejurări în care puțini dintre noi ar recunoaşte-o la prima vedere deoarece este vorba de polițişti specializați în interogatorii, profesionişti a căror sarcină este să-i determine pe suspecți să-şi mărturisească delictele.

În ultimii ani tribunalele au impus o varietate de restricții asupra modului în care polițiştii trebuie să se comporte față de suspecți, mai ales în ce priveşte obținerea mărturisirii. Multe procedee care, în trecut, au condus la recunoaşterea vinovăției nu mai pot fi folosite de teamă că vor avea drept rezultat respingerea cazului de către judecător. Totuşi, tribunalele n-au găsit că ar fi ceva ilegal în utilizarea de către polițişti a unor tehnici psihologice subtile.

Din acest motiv, interogarea penală a folosit tot mai mult asemenea tactici precum cea numită Polițistul cel Bun/Polițistul cel Rău.

Această tactică funcționează după cum urmează: un tânăr suspectat de jaf, căruia i s-au citit drepturile şi care îşi susține nevinovăția, este dus într-o cameră spre a fi interogat de doi polițişti. Unul dintre polițişti, fie din cauză că rolul i se potriveşte sau pentru că este pur şi simplu rândul lui, îl joacă pe Polițistul cel Rău.

Înainte chiar ca suspectul să se aşeze, Polițistul cel Rău îl înjură pe „fiul de cățea" pentru că a furat. În tot restul interogatoriului, acest polițist mârâie şi-şi arată colții.

El loveşte scaunul arestatului spre a-şi sublinia părerile. Atunci când îl priveşte pe suspect, el pare să vadă o grămadă de gunoi. Dacă suspectul contrazice acuzațiile Polițistului cel Rău sau refuză sa-i răspundă, Polițistul cel Rău devine vânăt de furie.

Mânia lui se manifestă şi mai rău. El jură că va face tot ce este posibil pentru a obține o sentință maximă. Spune că are prieteni în biroul procurorului de district şi le va vorbi despre atitudinea necooperantă a suspectului, iar ei vor trata cazul cu asprime. La

începutul spectacolului jucat de Polițistul cel Rău, partenerul lui, Polițistul cel Bun rămâne în fundal. Apoi, încet, acesta începe să intervină. La început, îi vorbeşte numai Polițistului celRău, încercând să-i tempereze mânia care creşte: „Calmează-te Frank, calmează-te.". Dar Polițistul cel Rău răspunde urlând: „Nu-mi spune mie să mă calmez când ăsta mă minte chiar în fața! Ii urăsc pe ticăloşii ăştia mincinoşi!".

Puțin mai târziu, Polițistul cel Bun chiar spune ceva în favoarea suspectului. „Ia-o mai încet Frank, nu-i decât un copil.". Nu este mare lucru, dar comparativ cu răgetele Polițistului cel Rău, aceste cuvinte par o muzică pentru urechile arestatului.

Dar Polițistul cel Rău rămâne de neînduplecat. „Copil? Nu-i un copil. Este o putreziciune. Asta este, o putreziciune. Şi o să-ți mai spun ceva. Are mai mult de optsprezece ani şi asta-i tot ce-mi trebuie ca să-l trimit atât de departe după gratii că o să fie nevoie de un reflector ca să-l găsească cineva.".

În acest moment, Polițistul cel Bun începe să-i vorbească direct tânărului adresându-i-se pe numele de botez şi subliniind orice aspect pozitiv al cazului: „Uite ce este Kenny, eşti norocos că nimeni n-a fost rănit şi tu nu erai înarmat. Atunci când se va pronunța sentința, aceste lucruri vor avea o influență bună.".

Dacă suspectul persistă să-şi susțină inocența, Polițistul cel Rău se lansează în altă tiradă de înjurături şi amenințări. Dar, de această dată, Polițistul cel Bun îl opreşte dându-i ceva bani şi zicându-i: „Bine, Frank. Cred că am putea să bem cu toții o cafea. Ce ar fi să aduci trei ceşti?".

După ce Polițistul cel Rău pleacă, este timpul scenei decisive pentru Polițistul cel Bun: „Uite ce este, băiete: nu ştiu de ce, dar partenerul meu nu te place şi va încerca să te bage la fund. El este în stare s-o facă pentru că acum avem destule dovezi. În plus, are dreptate în ce priveşte oamenii din biroul procurorului de district care sunt duri cu tipii care nu cooperează. Ai putea să capeți cinci ani de închisoare, băiete, cinci ani! Nici nu vreau să mă gândesc ce poate să ți se întâmple. Prin urmare, dacă recunoşti chiar acum, înainte de a se întoarce partenerul meu, că ai participat la jaful ăla, o să mă ocup de cazul tău şi o sa-ți pun o vorbă bună pe lângă procurorul districtual. Dacă ai să colaborezi, putem reduce pedeapsa de la cinci ani la doi, sau poate la unul. Kenny, fă-ți o favoare ție şi fă-mi o favoare şi mie. Spune-mi doar cum ai procedat şi apoi să ne apucăm de lucru ca să găsim o modalitate să treci peste asta.". Deseori, urmează o mărturisire completă.

Tactica Polițistul cel Bun/Polițistul cel Rău funcționează aşa de bine din mai multe motive: teama de închisoare pe termen lung este insuflată rapid de amenințările Polițistului cel Rău; principiul contrastului de percepție face ca ofițerul care joacă rolul Polițistului cel Bun să pară un om deosebit de rezonabil şi amabil în comparație cu dementul şi hainul ofițer reprezentat de Polițistul cel Rău; deoarece Polițistul cel Bun a intervenit în mod repetat în favoarea suspectului — a cheltuit chiar şi din banii lui ca să-i cumpere cafea — regula reciprocității exercită presiuni pentru o favoare drept răspuns.

Cel mai important motiv pentru care aceasta tehnică este eficientă provine din faptul că îl face pe suspect să creadă că cineva este de partea lui, că cineva se gândeşte la binele lui, colaborează cu el şi pentru el.

În majoritatea situațiilor, o asemenea persoană ar fi percepută foarte favorabil, dar în situația gravă în care se găseşte suspectul nostru acuzat de jaf, acea persoană capătă aura unui salvator. Iar de la salvator este doar un mic pas până la poziția de confident de încredere.

Condiționarea şi asocierea

„De ce mă învinovățesc ei pe mine, doctore?" Era vocea tremurândă a unui prezentator de previziuni meteorologice. I s-a dat numărul meu de telefon atunci când a sunat la departamentul de psihologie al universității pentru a găsi pe cineva care să-i poată răspunde la întrebare — o întrebare care l-a frământat mereu, dar care recent a început să-l deranjeze şi să-l deprime.

„Vreau să spun că asta-i sminteală, nu crezi? Toată lumea ştie că eu doar prezint

vremea, n-o hotărăsc eu, corect? Prin urmare, de ce sunt atât de criticat când vremea-i proastă? În timpul inundațiilor de anul trecut am primit o mulțime de mesaje pline de ură. Un individ m-a amenințat că mă împuşcă dacă nu încetează să plouă. Dumnezeule, de atunci încă mă mai uit peste umăr cu teamă. Chiar şi oamenii cu care lucrez la postul de televiziune se comportă la fel! Uneori, chiar în timpul transmisiei, ei mă atacă atunci când anunț vreun val de căldură sau altceva rău. Poți să mă ajuți să înțeleg toate astea, doctore? Chestiile astea, pur şi simplu, mă doboară."

După conversația asta la telefon am stabilit o întâlnire ca să stăm de vorbă în biroul meu unde am încercat să-i explic că era victima unui răspuns automat, vechi de secole, pe care oamenii îl au față de lucrurile pe care le percep ca având legătură între ele.

Exemple pentru acest fel de răspuns automat abundă în viața modernă. Dar am simțit că exemplul care l-ar fi putut ajuta cel mai bine pe prezentatorul deprimat era unul din istoria antică. L-am rugat să se gândească la soarta grea a mesagerilor imperiali din Persia antică. Orice asemenea mesager care primea un rol de curier militar avea un motiv întemeiat să dorească puternic succesul Persiei pe câmpul de bătaie. Dacă ducea în traistă ştiri despre o victorie, el era tratat ca un erou la sosirea la palat. I se oferea, cu bucurie şi din belşug, hrană, băutură şi femei după pofta inimii. Dar dacă mesajul său anunța un dezastru militar, primirea era foarte diferită: era ucis fară multă vorbă.

Am sperat că prezentatorul meteo va înțelege ideea acestei poveşti. Am vrut să devină conştient de un fapt adevărat astăzi, ca şi în Persia antică, sau pe vremea lui Shakespeare care i-a şi captat esența într-o propoziție plină de culoare: „Ştirile proaste au o asemenea natură încât infectează mesagerul.".

Există o tendință umană naturală de a nu simpatiza o persoană care aduce o informație neplăcută, chiar şi atunci când persoana respectivă nu are nici o legătură cu vestea proastă. Simpla asociere cu vestea proastă este suficientă pentru a induce antipatie.[20]

Dar mai există un lucru pe care speram ca prezentatorul meteo îl va înțelege din exemplele istorice. Nu numai că situația sa dificilă era împărtăşită de secole de alți „mesageri", dar comparativ cu unii dintre ei, ca de pildă mesagerii din Persia, el era foarte norocos. La sfârşitul întâlnirii noastre, el a spus ceva care m-a convins că a înțeles în mod clar această idee. „Doctore," a spus el îndreptându-se spre ieşire, „mă simt mult mai bine acum în legătură cu slujba mea. Vreau să spun că trăiesc în Phoenix unde soarele străluceşte trei sute de zile pe an, nu-i aşa? Mulțumesc lui Dumnezeu că nu prezint vremea în Buffalo."

Comentariul prezentatorului meteo arată că el a înțeles mai mult decât îi spusesem despre principiul care influența simpatia telespectatorilor pentru el. A avea legătură cu vremea proastă are un efect negativ, dar uitându-ne la cealaltă față a monezii, legătura cu strălucirea soarelui ar trebui să facă minuni în ce priveşte popularitatea. Iar el avea dreptate. Principiul asocierii este unul general, care guvernează atât conexiunile pozitive cât şi pe cele negative. O asociere nevinovată, fie cu lucruri bune, fie cu lucruri rele va influența gradul de simpatie al oamenilor față de noi.[21]

Prezentatorii meteo ai posturilor de televiziune câştigă o pâine bună vorbind despre vreme, dar când mama-natură devine capricioasă, ei au nevoie de un adăpost.

Discuții cu mai mulți veterani ai previziunilor meteo din toata țara au dezvăluit poveşti despre cum au fost cotonogiți cu umbrelele de doamne bătrâne, agresați de bețivi în baruri, bombardați cu bulgări de zăpadă sau galoşi, amenințați cu moartea şi acuzați că încearcă să se joace de-a Dumnezeu.

„Am primit un telefon de la un tip care mi-a spus că, dacă nu ninge de Crăciun, nu voi trăi să mai apuc anul nou," spunea Bob Gregory care a fost prezentator meteo timp de nouă ani la WTHR-TV în Indianapolis.

Majoritatea prezentatorilor meteo au susținut că prognoza lor pentru o zi era corectă în proporție de 80-90%, dar prognozele pe perioade mai mari dădeau naştere unor situații critice. Şi majoritatea recunoşteau că transmit, pur şi simplu, informațiile furnizate de computere şi de meteorolgi anonimi de la Serviciul Meteorologic Național sau de la agenții

private.

Dar oamenii cunosc doar figura pe care o văd pe ecranul televizorului.

Tom Bonner, 35 de ani, care a lucrat timp de unsprezece ani pentru postul KARK-TV în Little Rock, Arkansas, îşi aminteşte de vremurile când un fermier zdravăn din Lonoke, care băuse prea mult, a venit la el la bar, i-a înfipt un deget în piept şi i-a spus: „Tu eşti cel care a trimis tornada aia care mi-a smuls casa din temelie... Am de gând să-ți iau gâtul.".

Bonner povestea că s-a uitat după omul de pază al barului, nu l-a putut găsi şi i-a replicat fermierului: „Aşa este, am trimis tornada şi-ți mai spun ceva: o să mai trimit încă una dacă nu mă laşi în pace.".

Cu mai mulți ani în urmă, când o mare inundație a lăsat în urmă un strat de apă de 3 metri în San Diego's Mission Valley, Mike Am-brose de la KGTV îşi aminteşte cum o femeie a venit spre maşina sa, a lovit parbrizul cu umbrela şi i-a spus: „Ploaia asta a căzut din vina ta."

Chuck Whitaker de la WSBT-TV South Bend, Indiana, spune: „O doamnă micuță a chemat poliția şi a cerut ca prezentatorul meteo să fie arestat pentru că a adus prea multă zăpadă."

O femeie, supărată că a plouat la nunta fiicei ei, l-a sunat pe Tom Jolls de la WKBW-TV, Buffalo, N.Y. ca să-i spună câteva. „Ea m-a făcut responsabil pentru că a plouat şi mi-a spus că, dacă mă întâlneşte vreodată, o să mă pocnească," spune Tom Jolls.

Sonny Eliot de la WJBK-TV, prezentator meteo timp de treizeci de ani pentru zona Detroit, îşi aminteşte cum a prezis ca va ninge în oraş până se va forma un strat de zăpadă între 5 şi 10 centimetri şi s-a format un strat de zăpadă de 20 de centimetri. Pentru a se răzbuna, colegii lui de la postul de televiziune s-au înțeles să arunce peste el vreo două sute de galoşi în timp ce-şi prezenta prognoza meteo a doua zi.

„Mai am încă cucuiele care dovedesc întâmplarea," spune el.

Primele îndrumări despre cum funcționează asocierea negativă par să ne fi fost date de mamele noastre. Să ne amintim cum ne avertizau ele mereu să nu ne jucăm cu băieții răi pe stradă şi cum ne spuneau că nu contează dacă facem ceva rău noi înşine deoarece în ochii oamenilor din cartier „vom fi judecați după prietenii pe care-i avem"? Mamele noastre ne învățau despre vinovăția prin asociere.

Ele ne dădeau o lecție despre latura negativă a principiului asocierii. Şi aveau dreptate. Oamenii presupun că avem aceleaşi trăsături de caracter ca şi prietenii noştri.[22]

În ce priveşte latura pozitivă a principiului asocierii, profesioniştii asentimentului sunt cei care ne predau această lecție. Ei încearcă neîncetat să facă o legătură între ei sau produsele lor şi lucrurile care ne plac nouă.

Să luăm exemplul manechinelor acelea frumoase aflate lângă automobilele din reclame. Ceea ce speră cel care concepe reclama este că aceste frumoase manechine îşi împrumută trăsăturile pozitive — frumusețe şi atracție - automobilelor. El pariază ca vom răspunde produsului în acelaşi fel în care răspundem atracției față de modelele asociate cu acesta.

Şi au dreptate. Într-un studiu, bărbații care au văzut o reclamă pentru un nou automobil, lângă care se afla şi o seducătoare tânără femeie, au apreciat că maşina este mai rapidă, mai atractivă, cu un design mai bun şi cu o înfățişare de maşină mai scumpă în comparație cu aceeaşi maşină văzută într-o reclamă fără tânăra seducătoare alături. Totuşi, când au fost întrebați mai târziu, bărbații au refuzat să creadă că prezența tinerei femei le-a influențat judecata.[23]

Deoarece principiul asocierii funcționează atât de bine - şi atât de inconştient - producătorii se grăbesc mereu să lege produsele lor de ultimele tendințe culturale. În zilele primei aselenizări americane pe Lună, orice, de la băuturile pentru micul dejun până la deodorante se vindea cu aluzii la programul spațial al SUA.

În anii în care au loc olimpiade, ni se spune cu precizie care este şamponul de păr „oficial" sau şervețelele pentru față pe care le foloseşte echipa noastră olimpică.[24] În anii 1970, când conceptul cultural magic părea să fie „naturalețea", obiectele "naturale" era solicitate până la refuz. Uneori legătura cu naturalețea nici nu mai avea sens: „Schimbă-ți

părul cu o culoare naturală", îndemna o reclamă TV populară la acea vreme.

Legarea numelui unei celebrităţi de un produs este o altă cale prin care cei care fac reclame profită de principiul asocierii. Atleții profesionişti sunt plătiţi pentru a permite conexiunea între ei şi produse care sunt direct relevante pentru activitatea lor (pantofi de sport, rachete de tenis, mingii de golf) sau cu produse absolut nerelevante ca băuturi răcoritoare, floricele de porumb sau colanţi. Lucrul cel mai important pentru reclamă este să stabilească o conexiune; nu trebuie să fie una logică, ci doar una pozitivă.

Desigur, prezenţa moderatorilor de televiziune cunoscuţi oferă o altă formă de reclamă pentru care producătorii au plătit întotdeauna scump spre a o lega de mărfurile lor. Dar, recent, politicienii s-au prins şi ei de capacitatea celebrităţilor de a influenţa votanţii. Candidaţii la preşedinţie adună împrejurul lor o mulţime de figuri bine cunoscute din afara sferei politicului care, fie că participă activ la campanie, fie că permit folosirea numelui lor.

Chiar şi la nivel local sau la nivelul unui stat, se joacă un joc asemănător. O dovadă este comentariul unei femei din Los Angeles, comentariu pe care l-am surprins fără să vreau, şi care exprima dilema ei în legătura cu un referendum din California privind limitarea fumatului în locuri publice. „Este o decizie cu adevărat dificilă. Sunt multe vedete care vorbesc în favoarea deciziei şi altele care iau atitudine împotriva ei. Nu ştii cu cine să votezi."

Dacă politicienii sunt relativ novici în ce priveşte înregimentarea celebrităţilor în folosul lor, ei sunt versaţi în exploatarea principiului asocierii în alte feluri.

De pildă, reprezentanţii din Congres anunţă presa, în mod tradiţional, despre începerea unor proiecte federale care vor crea noi slujbe sau alte beneficii sociale în statele unde se implementează; acest lucru se întâmplă chiar şi atunci când un reprezentant n-are nici o legătură cu propunerea respectivului proiect sau, în unele cazuri, a votat chiar împotriva lui.

În timp ce politicienii se străduiesc de multă vreme să-şi asocieze numele cu valorile familiei, cu patriotismul şi cu o mâncare bună, se pare că tocmai în ultimul caz — mâncarea — ei au procedat cel mai isteţ. De pildă, există tradiţia la Casa Albă de a încerca atragerea voturilor politicienilor potrivnici cu ajutorul unui prânz.

Poate fi un prânz la iarbă verde, un mic dejun somptuos sau un dineu elegant; atunci când trebuie votată o lege importantă sunt scoase tacâmurile de argint.

În zilele noastre, strângerea fondurilor pentru campaniile politice implică întotdeauna mese somptuoase. Am mai observat că la dineurile tipice pentru strângerea fondurilor, solicitările pentru contribuţii şi sporirea eforturilor nu se fac niciodată înainte de servirea mesei, ci numai în timpul mesei sau după servirea ei. Avantajele cuplării politicii cu mâncarea sunt mai multe.

De pildă, se economiseşte timp şi se pune la treabă regula reciprocităţii. Totuşi, cel mai puţin recunoscut beneficiu ar putea fi unul dezvăluit de cercetarea desfăşurată în anii 1930 de către distinsul psiholog Gregory Razran.

Folosind ceea ce el a numit „tehnica prânzurilor", Razran a constatat că subiecţilor săi le plăceau mai mult oamenii sau situaţiile pe care le trăiau în timp ce mâncau. În exemplul cel mai relevant pentru scopurile noastre, subiecţilor le-au fost prezentate câteva declaraţii politice pe care ei le evaluaseră deja, mai înainte.
La sfârşitul experimentului, după ce au fost prezentate toate declaraţiile politice, Razran a constatat ca unele dintre ele câştigaseră în adeziune — tocmai acelea care fuseseră prezentate în timpul mesei. Iar aceste schimbări de opinii avuseseră loc inconştient deoarece subiecţii nu-şi puteau aminti care dintre declaraţii le fuseseră prezentate în timpul mesei.

Cum i-a venit lui Razran ideea „tehnicii prânzurilor"? Ce l-a făcut să creadă că va funcţiona? Răspunsul s-ar putea afla în dublul rol pe care l-a avut în cariera sa. Nu numai

că a fost un cercetător independent respectat, ci a fost şi unul dintre primii traducători în limba engleză a literaturii psihologice de pionierat din Rusia. Era o literatură dedicată studiului principiului asocierii dominată de gândirea unui bărbat strălucit, Ivan Pavlov.

Deşi era un om de ştiinţă cu haruri variate şi complexe - de pildă, câştigase mai înainte un premiu Nobel pentru lucrările sale privind sistemul digestiv — cele mai importante demonstraţii experimentale ale lui Pavlov reprezentau însăşi simplitatea.

El a arătat că poate obţine răspunsul tipic al unui animal în faţa hranei — salivarea — printr-un stimul care nu este hrană - sunetul unui clopoţel - datorită simplei asocieri create în mintea animalului între hrană şi acest sunet. Dacă întotdeauna când primea hrană, un câine auzea sunetul clopoţelului, în curând acesta saliva numai la sunetul clopoţelului, chiar dacă nu i se dădea hrană.

Nu este o distanţă prea mare între demonstraţia clasică a lui Pavlov şi tehnica prânzurilor a lui Razran.

Evident, o reacţie normală faţă de hrană poate fi transferată unui alt lucru printr-un proces de asociere brută. Razran a înţeles cu perspicacitate că existau multe răspunsuri automate faţă de hrană în afara salivării, unul dintre ele fiind un sentiment de bine şi de receptivitate. Prin urmare este posibil să legi acest sentiment plăcut, această atitudine pozitivă de orice lucru - declaraţiile politice fiind doar un exemplu.

Şi nici nu este o distanţă prea mare între tehnica prânzurilor şi înţelegerea de către profesioniştii asentimentului a faptului că orice fel de lucruri dorite pot înlocui hrana împrumutându-şi calităţile lor unor idei, produse şi oameni cu care s-a realizat o conexiune artificială. În ultimă instanţă, acesta este motivul pentru care acele manechine arătoase sunt prezente în reclamele din reviste.

Acesta este şi motivul pentru care profesioniştii de la radio sunt instruiţi sa introducă reclama cu numele postului imediat înaintea transmiterii unui cântec de succes. Acesta este şi motivul pentru care femeile care joacă Bingo la reuniunile Tupperware trebuie să strige „Tupperware" şi nu „Bingo" înainte să se repeadă să-şi ia premiul. Poate că este „Tupperware" pentru femei, dar este „Bingo" pentru companie.

Doar pentru că suntem adeseori victimele inconştiente ale aplicării principiului asocierii de către cei care vor să ne obţină asentimentul, aceasta nu înseamnă că nu înţelegem cum funcţionează sau că nu-l folosim şi noi. De pildă, există dovezi din belşug că înţelegem pe deplin situaţia mesagerului imperial din Persia sau a prezentatorului meteo din zilele noastre care ne dă veşti proaste. De fapt, putem fi consideraţi responsabili că facem în aşa fel încât să evităm să ne punem în situaţii asemănătoare.

Cercetările efectuate la Universitatea din Georgia arată cum ne comportăm când ne confruntăm cu sarcina de a comunica veşti bune sau rele. Studenţilor care aşteptau începerea unui experiment, li s-a dat sarcina să-şi informeze un coleg că a primit un mesaj telefonic important, în jumătate din cazuri, se presupunea că mesajul telefonic a-ducea veşti bune, iar în cealaltă jumătate ca aducea veşti proaste. Cercetătorii au constatat că studenţii transmiteau informaţia foarte diferit. Atunci când veştile erau pozitive, mesagerii se asigurau că menţionează acest lucru: „Tocmai ai primit un telefon cu veşti grozave. Mergi mai bine să discuţi cu cercetătorul pentru a afla detalii.". Dar atunci când veştile erau nefavorabile, studenţii se ţineau deoparte: „Tocmai ai primit un telefon. Mergi mai bine să discuţi cu cercetătorul pentru a primi detalii." Evident, studenţii învăţaseră mai înainte că, pentru a fi simpatizaţi, ei trebuie să fie asociaţi cu veşti bune şi nu cu veşti proaste.[25]

Multe cazuri de comportament ciudat pot fi explicate prin faptul că oamenii înţeleg principiul asocierii destul de bine pentru a se strădui să se asocieze cu evenimente pozitive şi să se disocieze de evenimente negative, chiar şi atunci când nu le-au cauzat ei.

Unele dintre cele mai ciudate comportamente de acest fel au loc în marea arenă a sportului. Însă nu acţiunile atleţilor sunt vizate aici. În fond, în focul jocului, ei sunt îndreptăţiţi la izbucniri ocazionale mai excentrice. Ne referim, în schimb, la înflăcărarea adesea dezlănţuită, iraţională, chiar fără limite, a pasionaţilor sporturilor care, la prima vedere, n-are nici un sens.

Cum putem considera răzmeriţele dezlănţuite de sporturi în Europa sau uciderea

unor jucători şi arbitri în America de Sud de către mulţimea fanatică participantă la meciurile de fotbal; sau risipa exagerată a darurilor făcute de pasionaţii locali ai fotbalului jucătorilor deja înstăriţi din America cu ocazia „zilei speciale" dedicată spre a-i onora? Logic, nimic din toate acestea nu are sens. Nu-i decât un joc! Nu-i aşa?

Dificil de crezut asta. Relaţia dintre sport şi pasionaţii lui cei mai înfocaţi este orice, dar nu un simplu joc. Această relaţie este serioasă, intensă şi foarte personală. O ilustrare adecvată provine din una dintre povestirile mele favorite. Este vorba despre un soldat care, după al doilea război mondial, s-a întors acasă, undeva în Balcani şi imediat după aceasta n-a mai vorbit.

Examinările medicale nu au găsit nici o cauză fizică pentru această situaţie. Nu exista nici o rană, nici o problemă la creier, nici o deteriorare la nivel vocal. Putea citi şi scrie, înţelegea o conversaţie şi executa ordine şi, cu toate acestea, nu putea vorbi. Nu vorbea nici cu doctorii, nici cu prietenii, şi nici măcar cu familia care-l implora.

Nedumeriţi şi exasperaţi, doctorii l-au mutat în alt oraş şi l-au plasat într-un spital al veteranilor unde a rămas treizeci de ani, timp în care nu a rupt niciodată tăcerea pe care şi-a impus-o ducând o viaţă de izolare socială. Apoi, într-o zi, s-a întâmplat ca un aparat de radio din salonul lui să transmită un meci de fotbal între echipa oraşului său natal şi o echipă tradiţional rivală.

Atunci când, într-un moment crucial al jocului, arbitrul a acuzat de fault un jucător al echipei oraşului natal al soldatului, veteranul cel mut a sărit de pe scaunul său, s-a uitat la aparatul de radio şi a spus primele cuvinte după mai bine de trei decenii: „Măgar tâmpit!" a ţipat el; „încerci să le dai lor meciul?". Şi cu asta s-a întors la scaunul său şi la tăcerea pe care n-a mai rupt-o niciodată după aceea aceea.

Există două lecţii importante care pot fi învăţate din această poveste. Prima priveşte forţa pură a fenomenului. Dorinţa veteranului ca echipa oraşului său natal să câştige a fost atât de puternică încât numai ea a reuşit să producă o deviere de la modul său de viaţă profund înrădăcinat. Efecte asemănătoare ale evenimentelor sportive asupra obiceiurilor unor înrăiţi iubitori ai sporturilor sunt departe de a fi specifice doar saloanelor spitalelor de veterani.

În timpul Jocurilor Olimpice de iarnă din 1980, după ce echipa de hochei a Statelor Unite a învins echipa favorită a Uniunii Sovietice, tatălui portarului echipei americane, Jim Craig, un antialcoolic convins, i s-a oferit o băutură. „Nu băusem alcool în viaţa mea," a povestit el mai târziu, „dar cineva din spatele meu mi-a întins un coniac. L-am băut. Da, am făcut-o.". Acest fel de comportament neobişnuit nu se întâmplă numai părinţilor jucătorilor.

Suporterii din afara arenei hocheiului au fost descrişi, în relatările de ştiri, ca având un comportament frenetic: „Se îmbrăţişau, cântau şi făceau tumbe în zăpada.". Chiar şi acei suporteri care n-au fost prezenţi la Lake Placid au sărbătorit victoria şi şi-au afişat mândria printr-un comportament bizar. În Raleigh, Carolina de Nord, o întrecere de înot a trebuit să fie oprită când, după anunţarea scorului la hochei, concurenţii şi audienţa au scandat împreună „SUA! SUA!" până când au răguşit.

Într-un magazin liniştit din Cambridge, Massachusetts, în momentul când au fost difuzate ştirile, a izbucnit un întreg tărăboi cu suluri de hârtie de toaletă zburând prin aer şi prosoape de hârtie pe post de flamuri. Angajaţii şi managerul magazinului s-au alăturat entuziasmului clienţilor.

Fără îndoială, această forţă este profundă şi năvalnică. Dar, dacă ne întoarcem la povestirea despre veteranul cel tăcut, putem constata că iese la iveală un alt lucru despre natura asocierii dintre sporturi şi suporterii lor, ceva crucial pentru caracterul său fundamental: este o problemă personală. Orice mică parte a identităţii sale devastate, pe care soldatul cel mut încă o mai poseda, a fost absorbită de jocul de fotbal. Oricât de slab ar fi putut deveni eul său după treizeci de ani de zăcut în muţenie într-un salon de spital, el s-a implicat în rezultatul meciului. De ce? Pentru că el personal se simţea afectat de o înfrângere a echipei oraşului natal. Cum asta?

Prin efectul principiului asocierii. Simpla legătură cu locul său de naştere l-a prins, l-a încolăcit, l-a legat de posibilul triumf sau eşec. După cum a spus distinsul autor Isaac

Asimov pe când descria reacțiile noastre la concursurile pe care le vizionăm: „Atunci când toate opțiunile sunt egale, te îndrepți spre propria cultură, spre cei de acelaşi sex, spre locul în care te-ai născut... iar ceea ce vrei să dovedeşti este că eşti mai bun decât alții. De oriunde te-ai trage, cei de acolo te reprezintă pe tine; şi atunci când ei câştigă, şi tu câştigi."[26]

Văzută din această perspectivă, pasiunea suporterilor sportivi începe să capete sens. Jocul nu este un amuzament uşor de care să te bucuri pentru aspectul exterior şi pentru impresia artistică. Stima față de sine este miza. De aceea, mulțimea suporterilor oraşului-gazdă este atât de înfocată şi, încă mai grăitor, atât de recunoscătoare față de cei care răspund de victoria echipei lor.

Din acest motiv, aceeaşi mulțime devine, adesea, feroce față de jucători, antrenori şi alte oficialități implicate în eşecuri sportive.

Intoleranța suporterilor față de înfrângere poate scurta chiar şi carierele unor jucători sau antrenori de succes. Să luăm cazul lui Frank Layden care a părăsit brusc postul de antrenor al echipei de NBA Utah Jazz în timp ce echipa era în fruntea ligii.

Succesul relativ al lui Layden, umorul său cald şi binecunoscutele sale activități caritabile în Salt Lake City nu au fost suficiente pentru a-l proteja de mânia unora dintre suporterii echipei după ce aceasta a pierdut mai multe jocuri. Menționând o serie de incidente cu suporteri care au depăşit limitele, incluzând un incident când oamenii l-au aşteptat o oră pentru a-l insulta după ce echipa a fost învinsă, Layden şi-a explicat decizia astfel: „Uneori, în NBA te simți ca un câine. Am întâlnit oameni care m-au scuipat.

Am dat peste un tip care a venit la mine şi mi-a spus «Sunt avocat. Loveşte-mă, dă-mi una ca să te pot da în judecată.». Cred că America ia toate sporturile prea în serios."

Deci, vrem atât de mult ca echipele preferate să câştige pentru a ne dovedi propria superioritate. Dar cui încercăm noi să dovedim că suntem mai buni? Desigur, nouă înşine, dar şi tuturor celorlalți. În conformitate cu principiul asocierii, dacă ne putem înconjura de succese cu care avem o legătură, chiar şi superficială (de pildă, locul unde trăim), prestigiul nostru public va creşte.

Au dreptate suporterii sportivi să gândească că, fără să placheze vreun adversar, să prindă vreo minge sau chiar fără să participe la un meci, vor fi atinşi de o parte din gloria echipei oraşului în care trăiesc?

Eu cred că da. Dovezile sunt în favoarea lor.

Să ne amintim că mesagerii din Persia nu influențau cu nimic ştirile pe care le aduceau, iar clopoțelul lui Pavlov nu aducea hrană şi totuşi efectul apărea. Simpla asociere este suficientă.

Din acest motiv, dacă echipa Universității California de Sud câştigă cupa Rose Bowl, ne putem aştepta ca oamenii care au vreo legătură cu California de Sud să încerce să sporească vizibilitatea acestei legături în oricare dintr-o varietate de moduri.

Într-un experiment care arată cum poate servi purtarea unor haine pentru a proclama o asemenea asociere, cercetătorii au numărat tricourile specifice fiecărei universități, pe care le purtau studenții lunea dimineață, în campusurile a şapte universități cu echipe de fotbal cunoscute: Arizona State, Louisiana State, Notre Dame, Michigan, Ohio State, Pittsburgh şi Southern California. Rezultatele au arătat că mai mulți studenți purtau tricourile specifice universității lor dacă echipa câştigase în duminica precedentă. Mai mult, cu cât victoria fusese câştigată la un scor mai bun, cu atât erau purtate mai multe tricouri. Un meci câştigat strâns, după o luptă grea, nu-i îndemna pe studenți să se îmbrace în culorile echipei ci numai o victorie clară, zdrobitoare, răsunând de incontestabilă superioritate.

Această tendință, de a încerca să ne încălzim la razele gloriei trâmbițând legăturile noastre cu oameni de succes, îşi are reversul în încercarea noastră de a evita să fim eclipsați de înfrângerile altora, într-o manifestare uimitoare din timpul sezonului ghinionist din 1980, suporterii care aveau abonamente pentru meciurile din tot sezonul echipei New Orleans Saints au început să apară la stadion purtând pungi de hârtie pe cap pentru a-şi ascunde fețele.

Pe măsură ce echipa lor suferea înfrângere după înfrângere, tot mai mulți suporteri şi-au pus pungi de hârtie până când camerele TV au ajuns să înregistreze imaginea extraordinară a unei mulțimi de oameni înfăşurați în hârtie maronie din care nu se vedea altceva decât vârful nasului.

Găsesc instructiv faptul că, într-un meci de pe la sfârşitul sezonului, când era clar că echipa va câştiga în sfârşit, suporterii au renunțat la pungile de hârtie şi şi-au dezvăluit identitatea din nou.

Toate acestea îmi spun că noi manipulăm în mod voit vizibilitatea legăturilor noastre cu câştigătorii sau cu perdanții pentru a ne pune într-o lumină favorabilă fața de oricine poate vedea aceste legături. Evidențiind legăturile pozitive şi ascunzându-le pe cele negative, încercăm să-i facem pe ceilalți să gândească în termeni mai favorabili despre noi şi să ne simpatizeze mai mult.

Există multe căi în care facem acest lucru, dar una dintre cele mai simple şi pătrunzătoare constă în felul cum folosim pronumele. Am observat, de pildă, cât de des, după victoria echipei gazdă, mulțimea de suporteri care se află în raza de acțiune a unei camere TV împunge aerul cu degetele făcând semnul victoriei şi strigând, „Noi suntem cei mai buni! Noi suntem cei mai buni!". Merită observat că suporterii nu strigă „Ei sunt cei mai buni" sau măcar „Echipa noastră este cea mai bună". Pronumele folosit este „noi", ales să demonstreze cea mai strânsa legătură posibilă cu echipa.

Am observat că nimic asemănător nu se întâmplă în cazul în care echipa pierde. Nici un telespectator nu va auzi vreodată scandându-se: „Noi suntem cei mai proşti! Noi suntem cei mai proşti!". Când echipa oraşului natal a fost învinsă este timpul să tedelimitezi de ea. Acum pronumele „noi" nu mai este dorit, preferându-se pronumele separator „ei".

Pentru a dovedi acest punct de vedere, am făcut odată un mic experiment în care li s-a telefonat unor studenți de la Universitatea de Stat din Arizona şi li s-a cerut să spună rezultatul unui meci susținut de echipa universității lor cu câteva săptămâni mai înainte. Unora dintre studenți li s-a cerut să spună scorul unui anumit joc pe care echipa lor îl pierduse; altora li s-a cerut să spună rezultatul unui joc diferit - unul pe care echipa lor îl câştigase.

Eu, împreună cu colegul meu cercetător, Avril Thorne, am ascultat, pur şi simplu, ce s-a spus şi am înregistrat numărul de studenți care a folosit cuvântul „noi" în relatările lor. Când rezultatele au fost finalizate, a devenit evident că studenții au încercat să se conecteze la succesul echipei folosind cuvântul „noi" pentru a descrie victoria echipei universității lor. „Noi am bătut echipa Universității Houston cu 17 la 14," sau „Noi am câştigat.".

În cazul unui joc pierdut, pronumele „noi" a fost rareori folosit. Studenții au folosit în loc nişte termeni gândiți sa-i delimiteze de echipa învinsă: „Ei au pierdut în fața Universității din Missouri cu 30 la 20" sau „Nu ştiu scorul, dar echipa Statului Arizona a fost bătută.". Probabil că dorințele gemene, de a stabili o legătură cu câştigătorii şi de a ne delimita de cei care pierd au fost combinate desăvârşit în remarcele unui anumit student.

După ce a relatat sec scorul la care a fost învinsă echipa universității lui - "Universitatea Stalului Arizona a pierdut cu 30 la 20" — el a trântit cu durere: „Ei au lăsat să le scape şansa noastră de a participa la campionatul național!"[27].

Dacă este adevărat că vrem să ne punem într-o lumină bună, că încercăm să ne încălzim la razele gloriei unor succese cu care suntem asociați, chiar şi vag, reiese o implicație provocatoare: va fi mai probabil să folosim această abordare atunci când simțim că nu prea avem cu ce ne lăuda. Ori de câte ori imaginea noastră publică este şifonată, vom trăi o dorință sporită de a ne reface imaginea trâmbițând legăturile noastre cu oameni de succes.

În acelaşi timp, vom evita cu bună ştiință să ne dezvăluim legăturile cu oameni care au avut eşecuri. În sprijinul acestor idei vine studiul realizat telefonic printre studenții Universității Statului Arizona. Înainte de a fi întrebați despre victoria sau înfrângerea echipei lor, li s-a dat un test de cunoştințe generale. Testul a fost aranjat în aşa fel încât unii studenți s-o dea în bară rău de tot, iar alții să se descurce destul de bine.

Aşa că, în momentul în care au fost întrebați despre scorul la fotbal, jumătate dintre studenți îşi simțeau imaginea de sine afectată de rezultatele negative la test. Aceşti studenți au arătat, mai târziu, cea mai mare nevoie de a-şi manipula legăturile cu echipa de fotbal pentru a-şi salva prestigiul. Dacă li se cerea să descrie înfrângerea echipei, numai 17% pronunțau pronumele „noi" în cursul acestei descrieri. Dacă li se cerea să descrie victoria echipei atunci 41% foloseau pronumele „noi".

Lucrurile au stat altfel în cazul studenților care se descurcaseră bine la testul de cunoştințe generale. Ei au folosit, mai târziu, pronumele „noi" în procente aproximativ egale când descriau victoria (25%) sau înfrângerea (24%) echipei lor. Studenții şi-au susținut imaginea de sine prin propriile realizări şi nu au avut nevoie să folosească realizările altora. Aceste constatări îmi spun că nu vom căuta să ne încălzim la razele gloriei altora atunci când avem sentimentul puternic al unor realizări personale recunoscute. În schimb, atunci când prestigiul nostru (atât pe plan intim, cât şi pe plan public) este scăzut, vom fi tentați să folosim succesul celor cu care avem legături pentru a ne ajuta să ne refacem imaginea de sine.

Cred că este relevant faptul că zarva nemaipomenită care a urmat victoriei echipei americane de hochei la Jocurile Olimpice din 1980 venea într-un moment când prestigiul Statele Unite fusese recent diminuat. Guvernul Statelor Unite nu reuşise să prevină nici luarea de ostatici din Iran, nici invazia sovietică în Afganistan. Era o vreme când, în calitate de cetățeni americani, aveam nevoie de triumful echipei de hochei şi aveam nevoie să afişăm sau chiar să ne fabricăm conexiuni cu această echipă.

Nu ar fi trebuit să fim surprinşi aflând, de pildă, că în afara arenei de hochei, ca o consecință a victoriei asupra echipei sovietice, speculanții vindeau cu o sută de dolari perechea de cotoare ale biletelor la acest meci.

Deşi dorința de a te încălzi la razele gloriei altora există într-o anumită măsură în fiecare dintre noi, pare să se întâmple ceva cu totul deosebit cu oamenii care aşteaptă în zăpadă ca să dea cincizeci de dolari pe fiecare cotor al unui bilet pentru un meci la care nu au participat, în scopul presupus de a „dovedi" prietenilor de acasă că au fost prezenți la victoria cea mare. Ce fel de oameni sunt aceştia? Şi dacă nu greşesc, aceşti oameni nu sunt nici măcar nişte mari pasionați ai sportului; ei sunt indivizi cu un defect de personalitate bine ascuns — au o părere proastă despre sine.

O slabă prețuire față de propria persoană este ceea ce-i împinge pe aceşti oameni să caute prestigiu, nu prin generarea sau promovarea propriilor realizări, ci prin generarea sau promovarea unor asocieri cu oameni care au realizări.

Există câteva varietăți ale acestei specii care înfloresc în cultura noastră. Un exemplu clasic este individul care aruncă cu nume cunoscute. La fel este şi cazul fetelor extaziate de vedete ale muzicii rock cărora le oferă favoruri sexuale pentru a avea dreptul să spună prietenelor că „au fost" cu un muzician faimos pentru o perioadă de timp. Indiferent de forma pe care o ia, comportamentul unor asemenea indivizi împărtăşeşte o trăsătură comună — percepția, mai degrabă tragică, precum că realizările pot veni din afara propriei persoane.

Anumiți oameni tratează principiul asocierii într-o manieră uşor diferită. În loc să se străduiască să evidențieze legăturile lor cu persoane de succes, ei încearcă să exacerbeze succesul unor oameni cu care au legături vizibile. Cea mai limpede ilustrare este cunoscuta „mamă de scenă", obsedată să asigure statutul de vedetă copilului ei. Desigur, nu numai femeile fac asta.

În 1991, un obstetrician din Davenport, Iowa, a refuzat să mai acorde asistență medicală soțiilor a trei oficialități şcolare pentru că ce am stat de vorbă o vreme şi am negociat un pic, Dan vrea să încheie târgul; el vrea să ne împingă la a lua decizia de cumpărare a maşinii, înainte de a lua o asemenea decizie, este important să ne punem o întrebare crucială: „În cele douăzeci şi cinci de minute de când îl cunosc pe tipul acesta, am ajuns să-l simpatizez mai mult decât mă aşteptam?".

Dacă răspunsul este „da", ar trebui să reflectăm dacă Dan s-a comportat, în cele câteva minute, într-un mod despre care ştim că afectează simpatia. Ar fi bine să ne amintim

dacă ne-a oferit ceva de băut sau de mâncat (cafea sau covrigei) înainte de a se lansa în prezentarea de vânzări, dacă ne-a făcut complimente în legătură cu alegerea dotărilor şi a combinaţiilor de culori, dacă ne-a făcut să râdem, dacă a cooperat cu noi împotriva şefului său pentru a ne obţine o tranzacţie mai avantajoasă. Deşi o asemenea trecere în revistă a evenimentelor ar putea aduce informaţii utile, ea nu este neapărat necesară pentru protejarea noastră faţă de acţiunea principiului simpatiei.

O dată ce am descoperit că am ajuns să-l simpatizăm pe Dan mai mult decât ne-am fi aşteptat, nu trebuie să ştim neapărat şi de ce. Simpla recunoaştere a unei simpatii nejustificate ar trebui să fie suficientă pentru a ne împinge să reacţionăm împotriva ei.

O posibilă reacţie ar fi să inversăm procesul şi să-l antipatizăm activ pe Dan. Dar acest lucru nu ar fi cinstit faţă de el şi ar fi contrar propriilor noastre interese. În fond, unii indivizi ne sunt simpatici în mod natural, iar Dan ar putea fi unul dintre ei. N-ar fi just să ne răzbunăm pe cei care sunt, în mod natural, mai simpatici. În plus, nu este în interesul nostru să întrerupem relaţiile de afaceri cu asemenea oameni simpatici, mai ales când s-ar putea ca ei să ne ofere cel mai avantajos târg.

Aş recomanda o reacţie diferită. Dacă răspunsul nostru la întrebarea aceea decisivă este „Da, ţinând seama de circumstanţe, îmi place tipul ăsta deosebit de mult," acesta ar trebui să fie semnalul că a venit timpul pentru o rapidă contra-manevră.

În primul rând Dan trebuie separat mental de automobilul Chevy sau Toyota pe care încearcă să îl vândă. Este vital să ne amintim în acest moment că, dacă ne hotărâm să cumpărăm maşina de la Dan, noi vom fi cei care vor conduce această maşină şi nu el.

Din punctul de vedere al achiziţiei înţelepte a unui automobil, este irelevant dacă îl simpatizăm pe Dan pentru că arată bine, îşi manifestă interesul pentru hobby-ul nostru favorit, este amuzant sau are rude în locul unde am crescut noi.

Deci, răspunsul nostru corect constă într-un efort conştient de a ne concentra exclusiv pe avantajele tranzacţiei şi ale maşinii pe care Dan ne-o oferă.

Desigur, când luam decizia de a ne da acordul, este întotdeauna o idee bună să separăm sentimentele noastre faţă de solicitant de cele faţă de obiectul solicitării.

Dar, o dată ce suntem antrenaţi chiar şi într-un scurt contact personal şi social cu un solicitant, este uşor să uităm să facem această distincţie. În acele situaţii când solicitantul ne este practic indiferent, uitând să facem această distincţie nu vom fi împinşi prea departe într-o direcţie greşită. Dar, atunci când simpatizăm foarte mult persoana care ne solicită ceva, creşte probabilitatea să facem greşeli mari fără această distincţie.

De aceea este atât de important să fim vigilenţi dacă simţim o simpatie nejustificată faţă de un profesionist în obţinerea asentimentului. Recunoaşterea acestui sentiment ne poate aminti să separăm meritele vânzătorului de cele ale tranzacţiei şi să luăm decizii numai pe baza unor considerente legate de avantajele tranzacţiei. Dacă am urma toţi acest procedeu, sunt sigur că am fi mult mai mulţumiţi de rezultatele interacţiunii noastre cu profesioniştii asentimentului, cu toate că am o bănuială că Dan, vânzătorul de automobile, n-ar mai fi atât de mulţumit.

SCRISORI DE LA CITITORI

De la un bărbat din Chicago

„Deşi n-am fost niciodată la o reuniune Tupperware, am recunoscut recent presiunile exercitate de sentimentul de prietenie cu ocazia unui apel interurban primit de la o femeie care vindea serviciile unei companii de telecomunicaţii. Ea mi-a spus că unul dintre prietenii mei mi-a înscris numele pentru ceva ce se numea Prietenii MCI şi Cercul Apelurilor de Familie.

Acest prieten al meu, pe nume Brad, este un tip împreună cu care am crescut, dar care s-a mutat anul trecut în New Jersey unde a găsit o slujbă. El încă mă sună destul de regulat ca să afle noutăţi despre băieţii din vecinătate cu care obişnuiam să ieşim la distracţii.

Femeia de la compania de telefoane mi-a spus că el poate economisi 20% din valoarea tuturor convorbirilor telefonice pe care le efectuează cu persoanele din Cercul Apelurilor de Familie, cu condiția ca acestea să aibă abonament la compania MCI. Apoi m-a întrebat dacă n-aş vrea să trec la MCI ca să obțin toate beneficiile pe care le oferă serviciile companiei şi astfel Brad ar putea economisi 20% din valoarea convorbirilor sale telefonice cu mine.

Ei bine, nu-mi păsa deloc de beneficiile oferite de compania MCI; eram perfect mulțumit de serviciile interurbane ale companiei la care eram deja abonat.

Dar ideea că-l pot ajuta pe Brad să facă economii la convorbirile noastre telefonice m-a prins într-adevăr. Pentru mine, a spune că nu vreau să fac parte din Cercul lui telefonic şi că nu-mi pasă dacă el economiseşte bani, ar fi părut un real afront la adresa prieteniei noastre atunci când el ar fi aflat.

Aşa că, pentru a evita să-l supăr, i-am spus operatoarei să îmi facă abonament la serviciile companiei MCI.

Obişnuiam să mă mir cum de merg femeile la reuniunile Tupperware doar pentru că aveau loc acasă la una dintre prietenele lor şi cum de cumpărau produse pe care nu le voiau atunci când ajungeau acolo. Acum nu mă mai mir."

Acest cititor nu este singurul în măsură să depună mărturie despre forța presiunii întrupată în ideea Cercului Apelurilor de Familie al companiei MCI. Atunci când revista Consumers Reports s-a interesat de această practică, un vânzător de servicii MCI, căruia i s-a luat un interviu, a fost destul de concis: „Tactica reuşeşte în nouă cazuri din zece," a spus el.

Capitolul 6

AUTORITATEA

Respectul impus

Urmează cunoscătorul.
VIRGIL

SĂ PRESUPUNEM CĂ, ÎN TIMP CE RĂSFOIEŞTI ZIARELE, observi un anunț care caută voluntari pentru a lua parte la „un studiu despre memorie" realizat de către departamentul de psihologie al universității din apropiere.

Să mai presupunem că găseşti incitantă ideea unui asemenea experiment şi îl contactezi pe coordonatorul studiului, profesorul Stanley Milgram cu care faci aranjamentele necesare pentru a participa la o sesiune de o oră. Atunci când ajungi în

clădirea laboratorului, întâlneşti doi bărbaţi. Unul este cercetătorul care se ocupă de experiment, care este clar identificat prin halatul gri de laborator pe care-l poarta şi prin ecuson. Celălalt este un voluntar ca şi tine care pare să fie individul mediu în toate privinţele.

După ce se schimba saluturile şi amabilităţile de început, cercetătorul începe să explice procedurile ce vor fi aplicate. El spune că experimentul studiază cum anume afectează pedeapsa procesul de învăţare şi memorare. Prin urmare, un participant va avea sarcina de a învăţa perechi de cuvinte dintr-o listă lungă până când îşi va aminti perfect fiecare pereche de cuvinte; această persoană va fi numită Elevul. Sarcina celuilalt participant va fi să testeze memoria Elevului şi să-i aplice şocuri electrice tot mai puternice pentru fiecare greşeală; această persoană va fi numită Profesorul.

Fireşte, devii puţin cam nervos când afli aceste informaţii. Şi neliniştea ta creşte când, după ce ai tras la sorţi împreună cu partenerul, afli că ţi-a revenit rolul de Elev. Nu te-ai aşteptat la posibilitatea să suporţi durere în cadrul studiului aşa că te gândeşti rapid la posibilitatea să pleci. Dar nu, reconsideri tu, este timp destul să pleci dacă devine necesar şi, în plus, cât de puternic poate fi un şoc electric? După ce ai studiat lista cu perechi de cuvinte, cercetătorul te leagă pe un scaun şi-ţi ataşează electrozi pe braţ în timp ce Profesorul priveşte. Mai îngrijorat acum de efectul şocurilor, ceri informaţii despre natura acestora. Răspunsul cercetătorului nu este deloc liniştitor; el spune că, deşi şocurile pot fi extrem de dureroase, ele nu-ţi vor cauza „alterarea permanentă a ţesuturilor".

Şi cu asta, cercetătorul şi Profesorul te lasă singur şi merg în camera de alături de unde Profesorul îţi pune întrebările din test prin interfon şi îţi aplică şocuri electrice ca pedeapsă după fiecare răspuns greşit.

Pe măsură ce testul se desfăşoară, recunoşti rapid modelul pe care-l urmează Profesorul: el pune întrebarea şi aşteaptă răspunsul tău. De câte ori faci ăăă, el anunţă voltajul şocului pe care-l vei primi şi trage de un mâner pentru a aplica pedeapsa. Lucrul cel mai supărător este că, după fiecare eroare pe care o faci, voltajul mai creşte cu cincisprezece volţi.

Prima parte a testului trece fără probleme. Şocurile sunt deranjante, dar suportabile. Mai târziu însă, pe măsură ce greşelile se acumulează, voltajul şocului urcă şi te doare suficient pentru a-ţi altera concentrarea, ceea ce conduce la şi mai multe erori şi la şocuri tot mai puternice.

La un nivel al voltajului de 75, 90 şi 105, durerea te face să gemi audibil. La 125 de volţi ţipi în interfon că şocurile încep cu adevărat să te rănească. Mai încasezi o pedeapsă urmată de un geamăt şi te hotărăşti că nu poţi suporta mai multă durere. După ce Profesorul îţi aplică un şoc de 150 de volţi, ţipi în interfon: „Ajunge! Daţi-mi drumul de aici! Daţi-mi drumul de aici, vă rog! Lăsaţi-mă să plec!".

Dar, în loc de asigurarea pe o aştepţi din partea Profesorului că el şi cercetătorul vor veni să te elibereze, Profesorul îţi dă doar următoarea întrebare din test aşteptând răspunsul. Surprins şi nedumerit, mormăi primul răspuns care îţi vine în minte. Este greşit desigur şi Profesorul îţi aplică un şoc de o sută şaizeci şi cinci de volţi. Ţipi la Profesor să se oprească şi să te lase să pleci.

Dar el răspunde numai cu următoarea întrebare din test — şi cu următorul şoc necruţător când răspunsul tău turbat este incorect. Nu mai poţi să-ţi stăpâneşti panica; şocurile sunt atât de puternice acum încât te fac să te zvârcoleşti şi să ţipi.

Loveşti peretele cerând să fii eliberat, îl implori pe Profesor să te ajute, dar întrebările continuă ca şi mai înainte, urmate de pedepse din ce în ce mai groaznice - şocuri arzătoare de 195, 210, 225, 240, 255,270, 285 şi 300 de volţi.

Îţi dai seama că acum nu mai este posibil să răspunzi corect la test, aşa că ţipi la Profesor că nu vei mai răspunde la nici o întrebare. Nimic nu se schimbă; Profesorul interpretează refuzul tău de a răspunde ca pe un răspuns greşit şi îţi mai aplică un şoc ca un trăsnet.

Chinul continuă în acest fel până când, în final, forţa şocurilor te năuceşte până aproape de paralizie. Nu mai poţi striga, nici nu mai poţi lupta. Poţi doar să înduri fiecare

teribilă muşcătură electrică.

Te gândeşti că această totală lipsă de reacție îl va face pe Profesor să se oprească. Nu mai există nici un motiv să continue experimentul. Dar el continuă neobosit punând întrebările, anunțând nivelurile înfiorătoare ale şocurilor (acum a ajuns la 400 volți) şi trăgând mânerele.

Te întrebi plin de confuzie ce fel de om este acesta. De ce nu te ajută? De ce nu se opreşte?

Pentru cei mai mulți dintre noi, scenariul de mai sus pare scos dintr-un coşmar. Pentru a ne da seama că este într-adevăr de coşmar, trebuie să înțelegem că în majoritatea aspectelor acest scenariu este real. A fost realizat un asemenea experiment — de fapt, o întreagă serie — de către un profesor de psihologie, pe nume Milgram, iar participanții care au jucat rolul Profesorului au fost dispuşi să aplice şocuri continue, intense, la niveluri periculoase, unei alte persoane care se zvârcolea, țipa şi îi implora să se oprească. Doar un singur aspect important al experimentului nu era adevărat.

De fapt, nu se aplica nici un şoc; Elevul, victima care țipa în chinuri cerând milă şi să fie eliberată, nu era decât un actor care se prefăcea doar că primeşte şocuri electrice. Scopul real al studiului lui Milgram nu avea, deci, nici o legătură cu efectele pedepsei asupra procesului de învățare şi memorare. În schimb, se ocupa de o problemă total diferită: când depinde doar de ei, câtă suferință sunt dornici să producă oamenii obişnuiți unei alte persoane total nevinovate?

Răspunsul este cât se poate de tulburător. În circumstanțe care oglindesc cu precizie caracteristicile unui „vis urât", Profesorul tipic a fost dornic să provoace atâta suferință câtă putea să producă cu mijloacele disponibile.

În loc să cedeze la rugămințile victimei, aproximativ două treimi dintre subiecții experimentului au tras fiecare dintre cele treizeci de manete care acționau şocurile până la ultima (450 volți) când cercetătorul a declarat încheiat experimentul. Încă şi mai alarmant, nici măcar unul dintre cei 40 de subiecți incluşi în acest studiu, nu a abandonat sarcina de Profesor atunci când victima a început să ceară eliberarea sa; nici mai târziu, când victima a început să implore; nici chiar spre final, când reacția victimei la fiecare şoc a devenit, după cum spune Milgram, „un adevărat țipăt de agonie". Nici chiar la aplicarea aşa-ziselor şocuri de 300 volți când victima „a strigat disperata că refuză sa mai răspundă la întrebările testului", cei mai mulți tot nu s-au oprit dar, cel puțin, a existat o minoritate care s-a oprit.

Aceste rezultate i-au surprins pe toți cei care au colaborat la proiect, inclusiv pe Milgram. De fapt, înainte ca studiul să înceapă, el a cerut unor colegi şi studenți la psihologie aflați în diverşi ani de studii la Universitatea Yale (unde a fost realizat experimentul) să citească procedurile experimentului şi să estimeze câți dintre subiecți vor parcurge tot experimentul până la ultimul şoc de 450 volți. Invariabil, răspunsurile au fost de 1-2 procente.

Un grup separat, de treizeci şi nouă de psihiatri, au prezis că numai o persoană dintr-o mie ar fi dornică să aplice pedeapsa cu şocul de voltaj maxim. Drept urmare, nimeni nu era pregătit pentru modelele de comportament pe care experimentul le-a relevat în fapt. Cum putem explica aceste alarmante modele de comportament? Poate că, după cum au argumentat unii, rezultatele au legătură cu faptul că toți subiecții au fost bărbați cunoscuți ca un grup cu tendințe agresive; sau poate că subiecții nu şi-au dat seama de potențialul efect dăunător pe care l-ar avea şocurile de un asemenea voltaj; sau poate că subiecții erau o adunătură anormală de imbecili imorali care s-au bucurat de şansa de a produce suferință.

Dar există dovezi serioase împotriva fiecăreia dintre aceste posibilități. Mai întâi, un experiment ulterior a arătat că sexul subiecților este irelevant pentru disponibilitatea lor de a aplica victimei şocuri până la voltajul maxim; probabilitatea ca femeile care jucau rolul Profesorului să acționeze în acelaşi fel a fost aceeaşi ca şi pentru bărbați. Explicația că subiecții nu erau conştienți de potențialul pericol fizic pentru victimă a fost de asemenea cercetată într-un studiu ulterior şi s-a constatat că nu stă în picioare.

În această versiune a studiului, victima a fost instruită să facă cunoscut că are

probleme cu inima şi să anunțe când inima îi era afectată de şocuri: „Opriți-vă. Scoateți-mă de aici. V-am spus că am probleme cu inima. Inima mea a început să-mi facă necazuri. Refuz să continuu experimentul. Lăsați-mă să plec." Rezultatele au fost aceleaşi ca mai înainte; 65% dintre subiecți şi-au îndeplinit cu convingere obligațiile până la aplicarea şocului maxim.

În final, explicația că subiecții lui Milgram erau o adunătură bolnavă şi sadică, nereprezentativă pentru cetățeanul mediu s-a dovedit a fi şi ea nesatisfăcătoare.

Oamenii care au răspuns anunțului dat în ziar de Milgram pentru a participa la experimentul său privind memoria reprezentau un eşantion standard al societății americane pe vârste, ocupații şi niveluri de educație. Şi, mai mult, o serie de teste de personalitate, efectuate mai târziu, au arătat că aceşti oameni erau destul de normali psihologic, fără să existe vreun indiciu de psihoză la nivel de grup. Ei erau, de fapt, nişte oameni exact ca tine şi ca mine; sau, cum i-a plăcut lui Milgram să spună, ei sunt chiar eu şi tu.

Dacă el are dreptate că rezultatele înfiorătoare ale acestor studii sunt valabile pentru noi toți, întrebarea care se pune devine inconfortabil de personală: Ce ne poate împinge să facem asemenea lucruri?

Milgram este sigur că ştie răspunsul. Comportamentul nostru are legătură cu un sentiment adânc înrădăcinat al datoriei față de autoritate. După Milgram, adevărata problemă în experimentul său a fost incapacitatea subiectului de a încălca dispozițiile şefului studiului — cercetătorul în halat de laborator care i-a îndemnat pe subiecți şi, dacă a fost necesar, le-a ordonat să-şi realizeze sarcinile în ciuda chinului fizic şi emoționa] pe care-l cauzau.

Dovezile care sprijină explicația lui Milgram privind supunerea față de autoritate sunt puternice.

Mai întâi, este limpede că, fără insistențele cercetătorului de a continua, subiecții ar fi renunțat rapid la experiment. Ei urau ceea ce făceau şi se chinuiau o dată cu victima. Ei l-au implorat pe cercetător să le permită să se oprească.

Atunci când cercetătorul a refuzat, subiecții au continuat dar tremurau, transpirau, se clătinau, mormăiau proteste şi rugăminți pentru eliberarea victimei. Îşi înfigeau unghiile în carne, îşi muşcau buzele până la sânge, îşi țineau capul în mâini; unii, pierzându-şi controlul, au izbucnit în hohote de râs nervos. După cum scria un observator din afara studiului:

> Am observat un om de afaceri matur, şi inițial calm, care a intrat în laborator zâmbind încrezător în sine. În douăzeci de minute a fost redus la o epavă gângăvind în spasme şi apropiindu-se rapid de punctul prăbuşirii nervoase. La un moment dat, el şi-a dus pumnul la frunte şi a mormăit: „Oh, Doamne, hai să ne oprim.". Şi cu toate acestea, el a continuat să îndeplinească fiecare ordin al cercetătorului şi s-a supus până la sfârşit[1]

În plus față de aceste observații, Milgram a furnizat dovezi şi mai convingătoare în sprijinul teoriei sale legate de supunerea față de autoritate pentru a explica comportamentul subiecților săi. De pildă, într-un studiu ulterior, el a schimbat scenariul punându-l pe cercetător să-i ceară Profesorului să oprească şocurile chiar dacă victima cerea curajos să le continue.

Rezultatul n-ar fi putut fi mai limpede decât atât; absolut toți subiecții au refuzat să mai aplice vreun şoc atunci când le-a cerut asta doar colegul de experiment şi nu şi cercetătorul. Constatări identice s-au obținut într-o altă versiune a experimentului în care cercetătorul şi cei doi subiecți au schimbat rolurile astfel încât cercetătorul era legat pe scaun şi unul dintre subiecți îi ordona celuilalt, aflat pe post de Profesor, să continue şocurile fără să țină seama de protestele cercetătorului. Din nou, nici unul dintre subiecți nu a mai atins manetele pentru aplicarea şocurilor.

Gradul înalt de ascultare acordat voinței autorității de către subiecții din experimentul lui Milgram a fost documentat şi printr-o altă variantă a studiului. În acest caz, Milgram l-a confruntat pe Profesor cu doi cercetători care au dat ordine contradictorii; unul i-a ordonat Profesorului să înceteze şocurile când victima a cerut să fie eliberată, iar celălalt a susținut

că experimentul trebuie să continue. Aceste instrucțiuni contradictorii au produs, cu siguranță, ceea ce se poate considera singura situație hilară din proiect.

Aflați într-o confuzie tragicomică, cu ochii plimbându-se rapid de la un cercetător la altul, subiecții au implorat cercetătorii să cadă de acord asupra unui singur ordin pe care să-l poată urma: „Hei, hei ce să fac? Unul zice să mă opresc, altul zice să continuu. Ce să fac?" Atunci când cercetătorii au continuat să se contrazică, subiecții au încercat înnebuniți să stabilească cine avea mai multă autoritate.

Dând greş pe acest drum al supunerii față de autoritate, fiecare subiect şi-a urmat, în final, propriul instinct şi a oprit şocurile. Ca şi în celelalte variante ale experimentului, asemenea rezultat ar fi fost greu de obținut dacă motivațiile subiecților ar fi implicat vreo formă de sadism sau agresivitate nevrotică.[2]

După părerea lui Milgram, din datele acumulate reies, în mod repetat, dovezi despre un fenomen care-ți dă fiori: „Tocmai voința extremă a adulților de a merge aproape oricât de departe sub comanda unei autorități este constatarea esențială a studiului.".

Există implicații ale acestei constatări care ar trebui să-i trezească la realitate pe cei preocupați de capacitățile unei alte forme de autoritate — guvernul — de a obține niveluri înspăimântătoare de supunere din partea cetățenilor obişnuiți.[3] Mai mult decât atât, aceste constatări ne spun câte ceva despre forța absolută a presiunilor unei autorități de a ne controla comportamentul.

După ce i-am văzut pe subiecții lui Milgram frământându-se, transpirând şi suferind în timp ce îşi îndeplineau sarcina, se poate îndoi cineva de forța care-i ținea acolo?

Pentru acei care încă mai au îndoieli, povestea lui S. Brian Willson ar putea fi instructivă. Pe 1 septembrie 1987, pentru a protesta împotriva transporturilor de echipament militar către Nicaragua, domnul Willson şi alți doi bărbați s-au întins de-a latul căii ferate care duce la Stația militară navală din Concord, California. Protestatarii erau convinşi că actul lor va opri trecerea trenurilor programate pentru acea zi deoarece notificaseră cu trei zile înainte oficialitățile Marinei şi ale Căilor Ferate în legătură cu intenția lor. Dar echipajul civil al trenului, căruia i se dăduse ordin să nu oprească, nici măcar n-a încetinit trenul, în ciuda faptului că a fost în măsură să vadă protestatarii de la o distanță de 2 kilometri.

Doi dintre bărbați au reuşit să se ferească din calea pericolului dar domnul Willson n-a fost suficient de rapid pentru a evita să fie lovit şi s-a ales cu ambele picioare zdrobite de sub genunchi. Deoarece medicii militari din Marină, prezenți la fața locului, au refuzat să-i acorde asistență sau să permită să fie dus la spital în ambulanța lor, martorii — incluzând soția şi fiul domnului Willson — au fost lăsați să se chinuie să oprească hemoragia timp de patruzeci şi cinci de minute până când a sosit o ambulanță privată.

În mod uimitor, domnul Willson care servise timp de patru ani în Vietnam, nu învinovățeşte nici echipajul trenului, nici medicii militari pentru soarta sa, ci arată cu degetul spre sistemul care i-a constrâns prin presiune să se supună: „Ei au făcut exact ceea ce am făcut şi eu în Vietnam. Au urmat nişte ordine care fac parte dintr-o politică dementă. Ei sunt doar nişte țapi ispăşitori.".

Deşi membrii echipajului trenului au împărtăşit părerea domnului Willson că ei sunt nişte victime, ei nu au împărtăşit şi generozitatea lui. Aspectul cel mai remarcabil al incidentului este că echipajul trenului l-a dat în judecată pe Willson solicitând daune pentru „umilirea, suferința psihică şi stresul fizic" pe care l-au suferit pentru ca Wilson nu le-a permis să-şi realizeze sarcinile fără să-i taie picioarele.

Ori de câte ori suntem confruntați cu un factor motivant atât de puternic pentru acțiunea umană, este firesc să ne aşteptăm să existe rațiuni solide ale motivației. În cazul supunerii față de autoritate, chiar şi o scurtă analiza a organizării sociale umane oferă suficiente motive. Un sistem de autoritate multi-stratificat, acceptat pe scară largă, conferă unei societăți imense avantaje. El permite dezvoltarea unor structuri sofisticate pentru producție, comerț, apărare, expansiune şi control social care, în alte condiții, ar fi imposibile.

Cealaltă alternativă, anarhia, este o formă de organizare statală ale cărei efecte benefice asupra grupurilor sociale sunt greu de găsit şi despre care psihosociologul Thomas Hobbes spune că ne-ar face viața „solitară, săracă, meschină, animalică şi scurtă".

Prin urmare, suntem instruiți de la naştere că supunerea față de autoritatea potrivită este buna, iar nesupunerea este greşită. Acest mesaj esențial îl găsim în povețele părinților, în poeziile, povestirile şi cântecele pe care le învățăm în copilărie şi este dus mai departe de către sistemele juridic, militar şi politic cu care ne confruntăm ca adulți.

Noțiunilor de supunere şi loialitate față de regulile legitimate de societate li se acordă o mare valoare.

Învățăturile religioase au şi ele contribuția lor. De exemplu, chiar prima carte a Bibliei descrie cum nesupunerea față de autoritatea supremă a făcut ca Adam şi Eva să piardă paradisul şi, o dată cu ei, întreaga rasă umană a pierdut.

Dacă această metaforă se dovedeşte prea subtilă, puțin mai departe, în Vechiul Testament, putem citi - în ceea ce ar putea fi cea mai fidelă reprezentare biblică a experimentului lui Milgram — relatarea privind capacitatea de supunere a lui Avram care era gata să înfigă un pumnal în inima tânărului său fiu deoarece aşa i-a ordonat Dumnezeu fără să-i dea vreo explicație.

Aflăm din această povestire că justețea unei acțiuni nu a fost apreciată după considerente ca aparenta lipsă de sens, gradul de periculozitate, nedreptatea sau după standardele morale uzuale, ci numai după gradul de supunere la un ordin al unei autorități mai înalte. Încercarea chinuitoare la care a fost supus Avram era un test de obediență, iar el l-a trecut cu succes — la fel ca şi subiecții lui Milgram care poate auziseră mai înainte de povestea lui Avram.

Poveşti precum cea a lui Avram şi a subiecților lui Milgram ne pot spune multe despre puterea şi valoarea supunerii în cultura noastră. Pe de altă parte însă, ele ne pot induce în eroare asupra modului cum apare supunerea în mod tipic.

Rareori ne chinuim atât de mult ca în cazurile de mai sus cu privire la argumentele pro şi contra în legătură cu îndeplinirea cerințelor unor autorități. De fapt, obediența noastră se declanşează frecvent într-un mod automat, fără o deliberare conştientă sau cu foarte puțină deliberare conştientă. Informațiile primite de la o autoritate recunoscută ne pot furniza o scurtătură valoroasă pentru a decide cum să acționăm într-o anumită situație.

În fond, după cum sugerează chiar Milgram, conformarea față de ordinele autorității ne aduce reale avantaje practice.

La începutul vieții noastre, oameni precum părinții sau profesorii ştiau mai mult decât ştiam noi şi am constatat că este benefic să le urmăm sfatul — în parte, datorită înțelepciunii lor şi în parte pentru că ei controlau recompensele şi pedepsele.

Ca adulți, rămân aceleaşi beneficii din aceleaşi motive, deşi autoritatea se întrupează acum în patroni, judecători sau conducătorii politici. Deoarece poziția lor le permite un acces mai bun la informații şi la putere, are mai mult sens să ne supunem dorințelor unor autorități constituite corect. De fapt, are atâta sens încât ne supunem şi atunci când nu mai are sens deloc.

Desigur, acest paradox este acelaşi ca pentru toate armele de influențare importante. În acest caz, o dată ce înțelegem că supunerea față de autoritate este de cele mai multe ori profitabilă, este uşor să ne permitem confortul obedienței automate.

Binecuvântarea şi blestemul simultan al unei asemenea obediențe oarbe ține de caracterul ei mecanic. Dacă nu trebuie să gândim, atunci nici n-o facem.

Deşi o asemenea supunere inconştientă ne conduce, în marea majoritate a cazurilor, spre o acțiune potrivită, vor exista şi excepții izbitoare — deoarece preferăm să reacționăm în loc să gândim.

Să luăm un exemplu care se referă la o fațetă a vieții noastre unde presiunea autorității este vizibilă şi puternică: medicina. Sănătatea este extrem de importantă pentru noi. Astfel, doctorii, care posedă un volum mare de cunoştințe şi influență în acest domeniu vital, dețin poziția unei autorități respectate.

În plus, instituția medicală are o structură de putere şi prestigiu clar stratificată. Diversele feluri de lucrători din sănătate înțeleg bine nivelul postului lor în cadrul acestei structuri şi înțeleg, de asemenea, că doctorul se află în vârf. Nimeni nu poate trece peste judecata doctorului asupra unui caz, poate doar cu excepția unui alt doctor cu un rang mai

înalt. Drept urmare, printre angajații din sănătate s-a format de multă vreme o tradiție de supunere automată față de ordinele doctorului.

Apare deci posibilitatea îngrijorătoare ca, atunci când un doctor face o eroare clară, nimeni din subordinea lui să nu se gândească să pună întrebări — tocmai pentru faptul că, o dată ce o autoritate legitimă a dat un ordin, subordonații încetează să mai gândească - ei doar reacționează. Din amestecul acestui tip de răspuns automat cu mediul complex al unui spital greşelile apar cu siguranță.

Într-adevăr, un studiu realizat la începutul deceniului 1980 de către Administrația Statelor Unite pentru Finanțarea Sănătății a arătat că, numai pentru medicația pacienților, un spital mediu are o rată a erorii zilnice de 12%. Un deceniu mai târziu, lucrurile nu s-au îmbunătățit.

În conformitate cu un studiu realizat de cei de la Universitatea Harvard, 10% dintre toate stopurile cardiace care au loc în spitale se pot atribui unor erori de medicație.

Greşelile de îngrijire medicală pot apărea din variate motive. Totuşi, o carte intitulată Erori medicale: cauze şi prevenire scrisă de doi profesori de farmacologie de la Temple University, Michael Cohen şi Neil Davis, atribuie mare parte din probleme respectului negândit acordat „şefului" pacientului adică medicul curant. După profesorul Cohen, „caz după caz, nimeni nu pune la îndoială prescripția unui medic: nici pacienții, nici asistentele, nici farmaciştii şi nici alți doctori". Să luăm de exemplu, cazul ciudat al „durerii de ureche din rect" relatat de Cohen şi Davis.

Un doctor a prescris să-i fie administrate unui pacient picături în urechea dreaptă unde avea o infecție şi dureri. Dar în loc să scrie complet locul administrării picăturilor, adică „right ear" (urechea dreaptă), doctorul a scris prescurtat, aşa încât instrucțiunile sunau acum „place in R ear" (adică în posterior). Primind rețeta, asistenta de serviciu a administrat prompt în anusul pacientului numărul prescris de picături pentru ureche.

Evident, un tratament pentru durere de ureche administrat în rect nu are nici un sens. Şi, cu toate acestea, nici pacientul, nici asistenta nu au pus întrebări. Lecția importantă care se desprinde din această poveste este aceea că există situații în care o autoritate legitimă se pronunță într-un anumit fel dar ceea ce altfel ar avea sens devine nerelevant. În aceste cazuri, nu luăm în considerație situația în ansamblu, ci răspundem mecanic numai la un aspect al ei.[4]

Ori de câte ori comportamentul nostru este condus de o asemenea reacție negândită, putem fi siguri că profesioniştii în obținerea asentimentului sunt pe-aproape pentru a profita de situație. Putem rămâne în domeniul medicinii pentru a observa cum cei care fac reclamă au exploatat frecvent respectul acordat medicilor în cultura noastră angajând actori pentru a juca rolul de medici care laudă un produs. Exemplul meu favorit este o reclamă TV în care actorul Robert Young îi avertizează pe oameni despre pericolele cafeinei şi le recomandă cafeaua decofeinizată Sanka. Reclama a fost extrem de eficientă şi a determinat vânzarea unei asemenea cantități de cafea decofeinizată încât a fost difuzată ani la rând în mai multe versiuni. Dar de ce această reclamă s-a dovedit a fi atât de eficientă?

De ce Dumnezeu s-ar încrede cineva în cuvântul lui Robert Young în ce priveşte consecințele consumului de cafea decofeinizată asupra sănătății? Deoarece - aşa cum ştia perfect agenția de reclamă care l-a angajat — el era asociat în mintea publicului american cu doctorul Marcus Welby pe care l-a interpretat anterior într-un lung serial de televiziune. În mod obiectiv, nu are sens să fii influențat de comentariile unui om despre care ştii că este doar un actor care a jucat rolul unui doctor. Dar în practică omul acesta a reuşit să vândă cafeaua decafeinizată Sanka.

APARENȚA FĂRĂ CONȚINUT

De prima dată când am văzut-o, cea mai uimitoare trăsătură a reclamei cu Robert Young mi s-a părut a fi capacitatea de a utiliza influența principiului autorității fără măcar să folosească o autoritate adevărată. Aparența autorității a fost suficientă. Acest lucru ne

spune ceva important despre reacțiile automate față de autoritate.

Da, într-un mod automat, suntem deseori vulnerabili față de simbolurile autorității în aceeaşi măsura în care suntem vulnerabili față de autoritatea însăşi. Există mai multe feluri de simboluri care pot declanşa întotdeauna supunerea noastră în absența unei autorități reale. Ca urmare, ele sunt folosite intensiv de către acei profesionişti în obținerea asentimentului care duc lipsă de autoritate.

De pildă, artiştii înşelătoriei se acoperă cu titluri, haine şi tot felul de accesorii ale autorității. Ei adoră să coboare dintr-un automobil luxos îmbrăcați elegant şi să se prezinte cu titlul de Doctor, sau Judecător, sau Profesor sau membru al vreunei comisii guvernamentale.

Aceşti oameni înțeleg că atunci când sunt astfel echipați, şansele lor de a obține acordul altora cresc considerabil. Fiecare dintre cele trei simboluri ale autorității are povestea lui şi merită să le cercetăm pe fiecare.

Titlurile

Titlurile sunt simbolurile autorității care se obțin, în acelaşi timp, cel mai uşor şi cel mai dificil. În mod normal, pentru a obține un titlu sunt necesari ani de muncă şi de realizări. Cu toate acestea, este posibil ca cineva care nu a investit nimic din aceste eforturi să obțină doar eticheta şi să primească în acest fel un respect automat. După cum am văzut, actorii din reclamele TV şi artiştii înşelătoriei fac acest lucru cu succes tot timpul.

Am vorbit recent cu un prieten — cadru universitar la o binecunoscută universitate din estul Statelor Unite - care mi-a oferit o ilustrare grăitoare despre modul cum acțiunile noastre sunt influențate deseori mai mult de titlu decât de felul persoanei care-l poartă. Prietenul meu călătoreşte destul de des şi i se întâmplă frecvent să stea de vorbă cu străini în vreun bar, restaurant sau aeroport. El spune că a învățat din experiență să nu spună nimic despre titlul lui de profesor în timpul conversațiilor pe care le are. Când o face, relatează el, tonul discuției se schimbă imediat.

Oameni, care se manifestaseră spontan şi fuseseră parteneri de conversație interesanți în prima parte a discuției, deveneau respectuoşi, aprobatori şi neinteresanți. Opiniile lui, care mai înainte ar fi produs un schimb de replici vii, produceau acum lungi declarații de acord (foarte corect exprimate din punct de vedere gramatical). Plictisit şi uşor nedumerit din cauza acestui fenomen — deoarece, spune el, „Sunt exact acelaşi tip cu care au vorbit în primele minute, nu-i aşa?" — prietenul meu minte acum regulat în legătură cu ocupația sa în aceste situații.

Ce schimbare înviorătoare față de modelul tipic în care anumiți profesionişti în obținerea asentimentului îşi atribuie titluri pe care *nu le au* în realitate. Totuşi, practicarea în ambele sensuri ale unei asemenea nesincerități evidențiază acelaşi lucru şi anume că este suficient un simplu simbol al autorității pentru a influența comportamentul uman.

Mă întreb dacă prietenul meu, profesorul — care este un tip nu prea înalt — ar mai fi fost atât de nerăbdător să-şi ascundă titlul dacă ar şti că, în afară de faptul că-i face pe străini să fie mai respectuoşi, titlul le dă impresia că este şi mai înalt. Studii care au cercetat modul în care rangul autorității afectează percepția dimensiunilor, au concluzionat că titlurile prestigioase conduc la distorsionarea percepției înălțimii.

Într-un experiment realizat cu cinci grupe de studenți australieni, un bărbat a fost prezentat ca fiind un vizitator din partea Universității Cambridge, Anglia. Însă rangul său în cadrul Universității Cambridge a fost prezentat diferit celor cinci grupe. El a fost prezentat unui grup ca fiind student, unui al doilea grup ca fiind asistent, unui al treilea ca lector, unui al patrulea drept conferențiar şi unui al cincilea drept profesor.

După ce a părăsit încăperea, fiecărui grup i s-a cerut să-i estimeze înălțimea. S-a constatat că, de fiecare dată când creştea în rang, creştea şi înălțimea percepută a aceluiaşi om cu o medie de un centimetru, astfel încât „profesorul" era perceput ca fiind mai înalt cu 5 centimetri față de „student". [5]

Merită să acordăm puțin timp unei scurte digresiuni pentru a urmări interesanta legătură dintre rangul unei persoane şi înălțimea sa percepută deoarece se manifestă în variate moduri. De pildă, apreciind mărimea monezilor, copiii supraestimează dimensiunile monezilor mai valoroase.

Şi adulții fac la fel de multe asemenea greşeli. Într-un studiu, unor studenți li s-au împărțit cartele care aveau imprimate pe ele o valoare între +3 dolari şi -3 dolari; ei au pierdut sau au câştigat valoarea imprimată pe respectiva cartelă.

După aceea, li s-a cerut să aprecieze dimensiunea fiecărei cartele. Deşi toate cartelele aveau exact aceeaşi dimensiune, cele care au avut valori mai mari — pozitive sau negative — au fost percepute ca având dimensiuni fizice mai mari. Prin urmare, nu caracterul plăcut al unui lucru îl face, în mod necesar, să pară mai mare, ci importanța lui.[6]

Deoarece percepem dimensiunile în funcție de rang, este posibil ca anumiți indivizi să profite substituind rangului dimensiunile. În anumite grupuri de animale, unde rangul unui mascul depinde de puterea sa de dominare, dimensiunea este un factor important în stabilirea ierarhiei în cadrul grupului.[7]

De obicei, în lupta cu un rival, cel mai mare şi mai puternic mascul câştigă. Pentru a evita efectele dăunătoare ale unui asemenea conflict fizic asupra grupului, multe specii au adoptat metode care implică frecvent mai mult o atitudine agresivă decât o bătaie reală. Cei doi masculi se înfruntă prin etalarea unor atitudini agresive care includ întotdeauna trucuri de sporire a dimensiunii. Diverse mamifere îşi arcuiesc spatele şi îşi zburlesc perii; peştii îşi întind aripioarele şi se umflă cu apă; păsările îşi întind şi-şi flutură aripile. Foarte adesea, simpla expunere a dimensiunilor este suficientă pentru a-l face pe unul dintre aceşti războinici de operetă să se retragă, lăsând rangul disputat rivalului său aparent mai mare şi mai puternic.

Blana, înotătoarele şi penele. Nu-i aşa că este interesant cum aceste părți anatomice, mai degrabă delicate, pot fi exploatate pentru a da impresia de consistență şi greutate? Putem învăța de aici două lecții. Una se referă la legătura dintre mărime şi rang.

Aceasta legătură poate fi exploatată profitabil de indivizi care sunt capabili să simuleze mărimea pentru a câştiga în rang. Acesta este exact motivul pentru care escrocii, chiar şi cei cu o înălțime medie sau uşor peste medie, poartă de obicei încălțăminte cu toc sau talpă groasă.

Cealaltă lecție este de natură mai generală: semnele exterioare ale puterii şi autorității pot fi contrafăcute frecvent cu o spoială superficială. Să ne întoarcem la domeniul titlurilor pentru a analiza un exemplu.

Acest exemplu implică un experiment ce este, în multe privințe, unul dintre cele mai înspăimântătoare pe care le cunosc.

Un grup de cercetători compus din doctori şi asistente care aveau legături cu trei spitale din vestul țării, au devenit tot mai preocupați de supunerea mecanică a asistentelor față de ordinele doctorilor. Cercetătorilor li s-a părut că şi cele mai bine pregătite asistente nu-şi foloseau suficient cunoştințele şi priceperea pentru a verifica judecata doctorilor şi atunci când primeau instrucțiuni din partea doctorilor pur şi simplu le respectau.

Am văzut deja cum acest proces a fost răspunzător de administrarea picăturilor pentru ureche în rect. Dar cercetătorii susmenționați au dus lucrurile puțin mai departe.

Mai întâi, ei au vrut să afle dacă asemenea cazuri erau incidente izolate sau reprezentau un fenomen larg răspândit.

În al doilea rând, ei voiau să examineze problema în contextul unei erori de tratament serioase — prescrierea unei supradoze dintr-un medicament neautorizat unui pacient spitalizat.

În final, ei voiau să vadă ce se va întâmpla dacă înlăturau fizic figura cunoscută a autorității şi o înlocuiau cu o voce necunoscută care oferea la telefon cea mai slabă dovadă

a autorității - își aroga titlul de „doctor".

Unul dintre cercetători a adresat un apel telefonic cu conținut identic unui număr de douăzeci şi două de asistente aflate pe diverse poziții în secții de chirurgie, interne, pediatrie şi psihiatrie. El s-a identificat ca medic al spitalului şi a dat instrucțiuni fiecărei asistente să administreze douăzeci de miligrame dintr-un medicament (Astrogen) unui anumit pacient internat. Existau patru motive excelente ca o asistentă să fie precaută când acționează în virtutea unui astfel de ordin:

(1) Prescripția fusese transmisă prin telefon, ceea ce încălca direct reglementările spitalului.

(2) Medicamentul însuşi era neautorizat; Astrogenul nu fusese autorizat spre folosință şi nici nu figura pe lista stocului de medicamente al secției respective.

(3) Doza prescrisă era evident prea mare şi periculoasă. Instrucțiunile de pe cutia medicamentului indicau limpede că „doza zilnica maximă" era de doar zece miligrame, adică jumătate din cea care fusese ordonată.

(4) Ordinul fusese dat de un om pe care asistenta nu-l întâlnise niciodată, nu-l văzuse şi nici măcar nu mai vorbise cu el la telefon înainte.

Şi, cu toate acestea, în 95% dintre cazuri asistentele s-au dus direct către farmacia secției, au ridicat doza de Astrogen ordonată şi s-au îndreptat spre salonul pacientului spre a-i administra medicamentul. În acest moment, asistentele au fost oprite de un observator secret care a dezvăluit natura experimentului.

Aceste rezultate sunt într-adevăr înspăimântătoare. Faptul că 95% dintre asistentele de carieră s-au supus, fără ezitare, unei instrucțiuni evident incorecte trebuie să ne dea tuturor motive de îngrijorare în calitate de posibili pacienți ai spitalelor. Având în vedere estimarea recentă a Administrației Statelor Unite ale Americii pentru Finanțarea Sănătății precum că rata erorii în medicația zilnică este de 12% în spitalele americane, rezultă că o spitalizare mai lungă de o săptămână face posibil să fim victimele unei asemenea erori. Studiul de mai sus evidențiază că greşelile nu sunt deloc limitate la omisiuni neînsemnate în administrarea unor medicamente nepericuloase precum picăturile pentru ureche ci că ele pot fi gafe grave şi periculoase.

Interpretând constatările lor neliniştitoare, cercetătorii au ajuns la următoarea concluzie instructivă:

> Într-o situație de viață reală, corespunzătoare celei din experiment, ar trebui să existe, în teorie, două inteligențe profesionale - doctorul şi asistenta - care să conlucreze pentru a asigura punerea în practică a unei proceduri date într-o manieră benefică pentru pacient sau, cel puțin, care nu este în dauna lui. Experimentul sugerează cu putere că, din diverse motive practice, una dintre aceste inteligențe nu este funcțională.[8]

Pare că, bazându-se pe instrucțiunile doctorilor, asistentele şi-au pus în cui „inteligența profesională" şi au trecut pe o formă de răspuns automat. Nimic din considerabilul volum de cunoştințe şi practică medicală nu a fost folosit în luarea deciziilor. În loc de aceasta, deoarece supunerea față de o autoritate legitimă a fost întotdeauna preferată şi eficientă în mediul lor de muncă, asistentele au devenit dispuse să treacă la un comportament de supunere automată. Cel mai instructiv este faptul că au mers atât de departe în această direcție încât greşeala lor nu a venit ca răspuns față de o autoritate reală, ci ca răspuns la simbolul de autoritate cel mai uşor de falsificat — un simplu titlu.[9]

Hainele

Un al doilea tip de simbol al autorității, care poate declanşa o supunere mecanică, îl reprezintă hainele. Deşi ele sunt mai tangibile decât un titlu, acest înveliş al autorității este absolut la fel de uşor de falsificat. Dosarele poliției sunt burduşite cu date despre artişti ai înşelătoriei a căror măiestrie include şi schimbarea rapidă a ținutei.

La fel ca nişte cameleoni, ei adoptă albul spitalelor, negrul preoților, verdele armatei sau albastrul poliției, după cum o cere situația, pentru a obține un avantaj maxim. Victimele lor realizează prea târziu că veşmântul autorității nu poate fi deloc o garanție.

O serie de studii ale expertului în psihologie socială, Leonard Bickman, ne dau o indicație despre cât poate fi de dificil să rezişti solicitărilor care vin din partea unor persoane care poartă veşminte "cu autoritate".

Procedeul de bază al lui Bickman era să ceară trecătorilor de pe stradă să fie de acord cu vreo solicitare ciudată (să ridice de pe jos o pungă de hârtie aruncată acolo, să aştepte pe partea opusă indicatorului pentru stație de autobuz). În jumătate din cazuri, solicitantul — un bărbat tânăr — era îmbrăcat în haine de stradă normale; în restul timpului era îmbrăcat în uniforma unui agent de pază. Indiferent de felul solicitării, mult mai mulți oameni se supuneau solicitantului când acesta purta o uniformă de agent de pază.

Deosebit de relevantă a fost o versiune a experimentului în care solicitantul oprea trecătorii şi le arăta un bărbat care stătea lângă un aparat de taxare dintr-o parcare la vreo 150 de metri distanță. Solicitantul, fie că era îmbrăcat normal ori ca agent de pază, spunea mereu acelaşi lucru trecătorului: „îl vezi pe tipul ăla de lângă aparatul de taxare? Vrea să parcheze dar nu are mărunt. Dă-i o monedă de 10 cenți!".

Apoi, solicitantul se îndepărta astfel încât, atunci când trecătorul ajungea la aparatul de taxare, el să fie în afara razei vizuale a respectivului trecător. Cu toate acestea, puterea de influențare a uniformei sale dura chiar şi după ce el plecase de mult: aproape toți trecătorii s-au supus instrucțiunilor solicitantului, atunci când el purta uniforma de agent de pază, dar mai puțin de jumătate au procedat astfel atunci când el era îmbrăcat normal.

Este interesant de observat că, mai târziu, Bickman a găsit studenți capabili să ghicească cu destulă precizie procentajul de supunere care s-a înregistrat în cadrul experimentului atunci când solicitantul purta haine de stradă (50% față de 42% în realitate); însă, studenții au subestimat în mare măsură procentajul persoanelor care s-au supus când solicitantul era în uniformă (65% față de 92% în realitate).[10]

Mai puțin ostentativ ca o uniformă, dar la fel de eficient, este un alt veşmânt care emană autoritate în mod tradițional în cultura noastră: costumul de afaceri bine croit. El poate induce, de asemenea, o formă evidentă de respect unor oameni total străini.

De pildă, în cadrul unei cercetări desfăşurate în Texas, a fost aranjată încălcarea legii de către un bărbat de treizeci şi unu de ani care a traversat strada pe roşu în diferite ocazii. În jumătate din cazuri, el era îmbrăcat într-un costum de afaceri proaspăt călcat şi purta cravata; în restul ocaziilor purta o cămaşă de lucru şi pantaloni. Cercetătorii priveau de la distanță şi numărau trecătorii care aşteptau să traverseze şi care l-au urmat pe bărbat când acesta a traversat strada. Ca atinşi de o baghetă magică, de trei ori şi jumătate mai mulți oameni s-au aruncat în trafic urmându-l pe individul pus la patru ace. În acest caz magia a fost provocată de costumul de afaceri în dungi fine.[11]

Merita să amintim că cele două feluri de veşminte ale autorității care s-au dovedit a avea influență în studiul de mai sus — uniforma agentului de pază şi costumul de afaceri — sunt combinate cu abilitate de către şarlatani într-o înşelătorie numită schema inspectorului bancar. Ținta acestei escrocherii poate fi oricine, dar sunt preferate persoane în vârstă care trăiesc singure.

Înşelătoria începe când un bărbat îmbrăcat într-un costum de afaceri conservator, cu vestă, apare la uşa potențialei victime.

Toată îmbrăcămintea sa transmite un mesaj de bună-cuviința şi respectabilitate. Cămaşa albă este scrobită; pantofii eleganți strălucesc intens. Costumul său nu este ultima modă, ci stilul clasic: reverul este lat de nouă centimetri, nici mai mult, nici mai puțin; stofa este deasă şi grea chiar şi în iulie; tonurile de culoare sunt discrete: albastru de afaceri, gri de afaceri, negru de afaceri.

El îi explică victimei vizate - probabil că este vorba de vreo văduvă pe care el a urmărit-o discret de la bancă până acasă cu o zi sau două mai înainte — că este inspector bancar şi că, în cursul unei verificări ale înregistrărilor băncii ei, a descoperit unele aparente nereguli.

El crede că a identificat vinovatul, un funcționar al băncii care falsifică regulat rapoartele tranzacțiilor din anumite conturi. El spune că şi contul văduvei ar putea fi unul dintre acestea, dar nu poate fi sigur până când nu are dovezi palpabile.

De aceea, a venit să-i solicite cooperarea. Ar vrea ea să-l ajute retrăgându-şi economiile astfel încât echipa sa de inspectori împreună cu funcţionarii băncii să poată urmări înregistrarea tranzacţiei când trece prin biroul funcţionarului suspect?

Adeseori, înfăţişarea şi modul de prezentare al „inspectorului bancar" este atât de impresionantă încât victima nu se gândeşte niciodată să verifice identitatea persoanei măcar cu un simplu telefon. În schimb, se suie în maşină şi se duce direct la bancă, îşi retrage toţi banii, se întoarce acasă cu ei şi aşteaptă împreună cu „inspectorul" să primească veşti despre succesul capcanei.

Atunci când mesajul soseşte, el este prezentat de un agent de pază în uniformă, care vine după ora de închidere a băncii, pentru a o anunţa că totul este în regulă — s-ar părea că printre conturile falsificate nu este şi cel al văduvei. Foarte uşurat, „inspectorul" mulţumeşte îndatoritor şi, deoarece la această oră banca este închisă, îi dă instrucţiuni agentului de pază să pună banii doamnei în seif, pentru ca ea să nu se mai deranjeze să meargă a doua zi la bancă.

Plin de zâmbete şi strângeri de mână, agentul de pază ia banii şi pleacă lăsându-l pe „inspector" să-şi exprime mulţumirile încă pentru câteva minute înainte de a pleca şi el. Fireşte, într-un sfârşit, victima descoperă că „agentul de pază" şi „inspectorul" nu erau ceea ce pretindeau a fi, ci o pereche de escroci care au recunoscut capacitatea unor veşminte contrafăcute cu grijă de a declanşa supunerea noastră oarbă faţă de „autoritate".

Accesoriile

Pe lângă funcţia lor ca uniforme, hainele simbolizează un tip de autoritate mai generalizată atunci când servesc un scop decorativ. Hainele scumpe, de ultimă modă, reflectă rangul în societate la fel ca şi accesoriile precum bijuterii sau automobile. Ultimul dintre aceste simboluri acţionează deosebit de interesant în Statele Unite unde dragostea pentru automobile are o semnificaţie aparte.

Conform constatărilor unui studiu efectuat în zona San Francisco, proprietarii automobilelor de prestigiu se bucură de un fel de respect diferit de cel acordat restului oamenilor. Cercetătorii au descoperit că automobiliştii aşteaptă un timp semnificativ mai lung, când se face verde la semafor, înainte de a claxona o maşină nouă, luxoasă, în comparaţie cu timpul acordat unei maşini mai vechi şi mai ieftine. Automobiliştii au puţină răbdare faţă de şoferii maşinilor economice: aproape toţi şi-au pornit claxonul şi majoritatea au claxonat de mai multe ori sau chiar i-au împins în bara din spate. Atât de intimidantă era aura unui automobil de prestigiu încât 50% dintre automobilişti au aşteptat respectuoşi în spatele lui să pornească fără să-şi atingă claxonul.[12]

Mai târziu, cercetătorii şi-au întrebat colegi studenţi ce ar fi făcut într-o asemenea situaţie. Comparativ cu constatările studiului, studenţii au subestimat, în mare măsură, cât timp ar fi aşteptat înainte de a claxona o maşină de lux. În special, bărbaţii au greşit mult spunând că ei ar claxona mai repede o maşină de lux faţă de una obişnuită; desigur studiul a arătat exact contrariul. Merită observată asemănarea dintre acest model şi alte cercetări despre presiunea autorităţii. La fel ca în cercetarea lui Milgram despre asistentele unui spital din vestul ţării şi ca în experimentul cu agentul de pază în uniformă, oamenii nu au fost capabili să prezică în mod corect cum vor reacţiona ei sau alţii sub influenţa autorităţii.

În fiecare caz, efectul unei asemenea influenţe a fost mult subestimat. Această caracteristică a autorităţii poate fi responsabilă pentru mare parte din succesul ei ca instrument de obţinere a supunerii. Nu numai că autoritatea are o influenţă puternică asupra noastră, dar această influenţă se manifestă neaşteptat.

CUM SĂ TE PROTEJEZI DE INFLUENŢA EXERCITATĂ DE ACŢIUNEA PRINCIPIULUI AUTORITĂŢII

O tactică de protecţie pe care putem s-o folosim împotriva influenţei autorităţii este să înlăturăm elementul-surpriză. Deoarece, în mod obişnuit, percepem greşit impactul

profund al autorității (şi al simbolurilor ei) asupra acțiunilor noastre, avem dezavantajul de a nu fi suficient de precauți față de manifestările ei în situațiile în care se doreşte supunerea noastră.

O forma fundamentală de apărare este deci conştientizarea sporită a puterii de influențare pe care o are autoritatea. Dacă, pe lângă această conştientizare, înțelegem cât de uşor pot fi falsificate simbolurile autorității, vom beneficia de o abordare suficient de precaută a situațiilor care implică încercări de folosire a influenței autorității.

Sună simplu, nu-i aşa? Şi, într-un fel, chiar este.

O mai bună înțelegere a felului cum acționează influența autorității ar trebui să ne ajute să-i rezistăm. Cu toate acestea, exista o complicație vicioasă — cunoscută deja ca fiind inerentă tuturor armelor de influențare.

Nu vrem să rezistăm autorității în totalitate sau în cea mai mare parte a timpului. În general, persoanele cu autoritate ştiu ce vorbesc. Doctorii, judecătorii, managerii, liderii guvernamentali şi-au câştigat, de obicei, pozițiile datorită superiorității cunoştințelor şi a inteligenței lor. Prin urmare, de regulă, instrucțiunile lor oferă o orientare excelentă. Şmecheria este să fii capabil să recunoşti, fără prea mult efort sau vigilență, când trebuie să urmezi îndemnurile autorității şi când trebuie să le rezişti.

Există două întrebări care ne ajută enorm să înțelegem acest lucru. Prima întrebare pe care trebuie să ne-o punem atunci când suntem confruntați cu ceea ce pare o încercare de influențare din partea unei persoane cu autoritate este: „Are această persoană o autoritate reală?".

Această întrebare este folositoare deoarece ne ajută să ne concentrăm atenția pe două informații decisive: dovezile de acreditare ale autorității şi relevanța acestor dovezi pentru chestiunea în cauză.

Orientându-ne în acest mod simplu după dovezile statutului de autoritate, putem evita greşeli majore de răspuns automat în fața autorității. Iată o ilustrare sau două în acest sens.

Mai întâi să examinăm din această perspectivă reclama de mare succes pentru cafeaua Sanka în care joaca Robert Young. Dacă, în loc să răspundă la asocierea cu dr. Marcus Welby, oamenii s-ar fi concentrat pe statutul real al domnului Young, sunt convins că reclama nu ar mai fi beneficiat de o difuzare atât de îndelungată şi profitabilă. Evident, Robert Young nu posedă cunoştințe şi practică de medic. El posedă totuşi un titlu de doctor. Evident, este un titlu golit de conținut şi legat de persoana sa în mintea noastră prin faptul că a jucat acest rol. Ştim cu toții şi acest lucru. Dar nu este fascinant cum, în cazul declanşării unui răspuns automat, ceea ce este evident nu contează dacă nu-i acordăm o atenție specială?

De aceea, întrebarea „Are această persoană o autoritate reală?" poate fi atât de valoroasă: ne ajută să ne concentrăm atenția asupra unor lucruri evidente. Ne îndepărtează fără efort de posibile simboluri fără valoare spre a putea evalua dovezile reale ale autorității.

Şi, mai mult, această întrebare ne aminteşte că trebuie să facem distincție între autoritatea semnificativă şi cea nesemnificativă pentru o anumită situație. Iar aceasta distincție nu este uşor de făcut atunci când presiunea autorității se combină cu graba vieții moderne. Pietonii din Texas care s-au aruncat în traficul străzii pe urmele unui şmecher în costum de afaceri oferă un prim exemplu.

Chiar dacă bărbatul acela ar fi fost o autoritate în afaceri, aşa cum o sugerau hainele sale, era improbabil ca el să ştie mai multe despre traversatul străzii decât alți oameni, incluzându-i pe cei care l-au urmat.

Cu toate acestea, oamenii aceia l-au urmat ca şi cum eticheta „autoritate" ar fi anulat diferența esențială dintre forma de autoritate semnificativă şi cea nesemnificativă pentru circumstanțele date. În situația în care ei s-ar fi ostenit să-şi pună întrebarea dacă bărbatul acela era cu adevărat o autoritate, cineva ale cărui acțiuni reflectau cunoştințe superioare despre situația dată, cred că rezultatul ar fi fost destul de diferit.

Acelaşi lucru i se aplică şi lui Robert Young, un om care are o anumită pregătire. El are o carieră cu multe realizări într-un domeniu dificil. Dar Young are cunoştințe şi aptitudini

de actor, nu de doctor. Dacă, atunci când vizionăm faimoasa reclamă pentru cafea, ne concentrăm pe adevăratele lui realizări, vom înțelege repede că el nu trebuie crezut mai mult decât orice alt actor de succes care susține că Sanka este o cafea sănătoasă.

Să presupunem totuşi că ne confruntăm cu o autoritate despre care ne dăm seama că este relevantă pentru situația dată. Înainte de a ne supune influenței autorității, ar fi înțelept să ne punem o a doua întrebare: „Cât de demnă de încredere ne aşteptăm să fie autoritatea în această situație?".

Este posibil ca o persoană cu autoritate, chiar şi foarte bine informată, să nu ne prezinte informațiile în mod onest. Prin urmare, este necesar să luăm în considerație corectitudinea autorității. De fapt, în majoritatea timpului, facem acest lucru. Ne lăsăm mult mai influențați de experți care par să fie imparțiali decât de cei care ar avea ceva de câştigat dacă ne obțin asentimentul; cercetările au dovedit că acest lucru este adevărat oriunde în lume.[13] Întrebându-ne cum poate un expert să beneficieze de asentimentul nostru, ne mai asigurăm o plasă de siguranță împotriva unui răspuns automat sau nejustificat la influența autorității.

Chiar şi autoritățile bine informate într-un domeniu nu ar trebui să ne obțină asentimentul până când nu vom fi siguri că mesajele lor prezintă faptele în mod corect.

Atunci când ne vom întreba despre corectitudinea unei asemenea persoane, ar trebui să ne amintim de o tactică pe care profesioniştii în obținerea asentimentului o folosesc adeseori pentru a ne convinge de sinceritatea lor. Ei par că argumentează într-o anumită măsură împotriva propriilor interese. Aplicată bine, aceasta poate fi o tactică subtilă şi eficientă pentru a le dovedi onestitatea.

Poate că ei vor menționa şi un mic neajuns al poziției lor sau al produsului („Oh, dezavantajele mărcii Benson & Hedges"). Întotdeauna, însă, neajunsul va fi unul minor care poate fi compensat cu uşurință de avantaje mai semnificative - „Listerine, gustul pe care îl urăşti de trei ori pe zi"; „Avis: Suntem pe locul doi, dar ne străduim din greu"; „L'Oreal, ceva mai scump, dar merită.".

Dovedindu-şi corectitudinea în probleme minore, profesioniştii în obținerea asentimentului care folosesc acest truc, pot apoi să fie mai credibili atunci când accentuează aspectele importante ale argumentației lor.[14]

Am văzut cum această abordare a fost folosită cu efecte devastatoare într-un loc pe care puțini dintre noi îl recunosc ca fiind un mediu de acțiune pentru profesioniştii în obținerea asentimentului: restaurantul. Nu-i nici un secret că, din cauza salariilor ruşinos de mici, chelnerii din restaurante trebuie sa-şi suplimenteze salariile cu bacşişuri. În afară de calitatea serviciului, fără de care nu se poate, chelnerii mai ştiu câteva trucuri pentru a-şi spori bacşişurile.

Ei ştiu că, cu cât este mai consistentă nota de plată a unui client, cu atât mai mare este suma de bani pe care o încasează ca recompensă standard. În aceste două privințe — construirea mărimii notei de plată şi a procentajului care este oferit ca bacşiş — chelnerii acționează ca nişte profesionişti în obținerea asentimentului.

Sperând să aflu cum operează ei, am solicitat un post de chelner la câteva restaurante destul de scumpe. Cum nu aveam experiență, cel mai bun lucru pe care am putut să-l fac a fost să aterizez pe o slujbă de picolo care, după cum s-a dovedit mai târziu, mi-a oferit o poziție avantajoasă din care să privesc şi să analizez ce se întâmplă.

N-a trecut mult şi am înțeles ceea ce toți ceilalți angajați deja ştiau: ca cel mai mult succes îl avea chelnerul Vincent care reuşea să facă în aşa fel încât clienții comandau mai mult şi ofereau bacşişuri mai grase decât oricui altcuiva; de fapt, ceilalți chelneri nici măcar nu se apropiau de el în ce priveşte veniturile săptămânale.

Aşa că, în timp ce-mi îndeplineam îndatoririle, am început să îmi fac de lucru mai mult pe lângă mesele lui Vincent pentru a-i observa stilul. Am aflat repede că stilul lui era să nu aibă un singur stil, ci un întreg repertoriu gata pregătit pentru a se adapta oricărei situații. Atunci când clienții erau o familie, comportamentul său era efervescent —chiar un pic de clovn — adresându-se la fel de des adulților ca şi copiilor.

În cazul unui cuplu tânăr, care avea o întâlnire de dragoste, el devenea oficial şi un

pic arogant în încercarea de a-l intimida pe tânărul bărbat (căruia îi vorbea în mod exclusiv) astfel încât el să comande şi să ofere bacşiş cu generozitate. În cazul unui cuplu căsătorit şi mai în vârstă, el se comporta tot oficial, dar lepăda aerul de superioritate în favoarea unui comportament respectuos faţă de ambii membri ai cuplului.

Dacă un client lua masa singur, Vincent alegea o conduită prietenoasă — era cordial, vorbăreţ şi cald.

Însă Vincent îşi rezerva trucul de a părea ca argumentează împotriva propriilor interese cu ocazia grupurilor de clienţi de opt până la doisprezece oameni. În acest caz, tehnica lui era o adevărată dovadă de geniu.

Când venea timpul ca prima persoană să comande, de obicei o doamnă, el începea să-şi joace rolul. Indiferent ce alegea ea, Vincent reacţiona identic: cu sprâncenele încruntate, cu mâna plutind în aer deasupra carnetului de comenzi şi, după ce se uita rapid peste umăr ca să vadă unde este şeful de sală, el se apleca conspirativ peste masă pentru a spune astfel încât să-l audă toţi: „Mă tem că felul asta nu este atât de bun în seara aceasta pe cât este de obicei. Aş putea să vă recomand în loc...? (în acest moment Vincent sugera două feluri mai ieftine cu vreo 50 de cenţi decât felul comandat iniţial de client.) Ambele sunt excelente în seara aceasta."

Cu această singură manevră, Vincent punea în funcţie mai multe principii de influenţare. Mai întâi, chiar şi cei care nu ţineau cont de sugestiile lui, simţeau că Vincent le face o favoare oferindu-le informaţii valoroase pentru a-i ajuta să comande.

Fiecare se simţea recunoscător şi, ca urmare, regula reciprocităţii lucra în favoarea lui Vincent când venea timpul pentru a decide recompensa. Dar, pe lângă sporirea procentajului bacşişului, manevra îl plasa pe Vincent într-o poziţie favorabilă pentru a creşte comanda din partea grupului. Îi oferea statutul de autoritate în ce priveşte culisele casei; el ştia în mod limpede ce este bun şi ce nu în seara aceea. Mai mult — şi aici intra în joc aparenţa că argumentează împotriva propriilor interese — se dovedea a fi o persoană de încredere deoarece recomanda feluri de mâncare ce erau puţin mai ieftine decât cele comandate iniţial de clienţi şi, în loc să pară că încearcă să-şi umple propriile buzunare, el părea să pună pe primul loc interesul clientului.

După toate aparenţele, el era în acelaşi timp bine informat şi cinstit, o combinaţie care îi oferea o înaltă credibilitate. Vincent trecea apoi la exploatarea avantajului acestei imagini credibile. Când toţi mesenii sfârşeau de comandat, el spunea: „Foarte bine. Aţi vrea ca eu să vă sugerez sau să aleg nişte vinuri care merg la felurile alese?". Pe când priveam această scenă repetându-se aproape în fiecare seară, am remarcat o consecvenţă vizibila în ce priveşte reacţiile clienţilor — zâmbete, aprobări din cap şi un asentiment aproape general.

Chiar şi din punctul meu de observaţie, aflat la oarecare distanţă, cineva putea citi gândurile reflectate pe feţele clienţilor. „Sigur," păreau ei să spună, „tu ştii ce este bun aici şi eşti evident de partea noastră. Spune-ne ce să comandăm.".

Arătând mulţumit, Vincent, care cunoştea vinurile de calitate superioară, făcea o alegere excelentă (şi costisitoare). El era la fel de convingător când venea timpul desertului. Clienţii, care altfel ar fi sărit desertul sau l-ar fi împărţit cu un prieten, erau convinşi de descrierea entuziastă a lui Vincent să ia o porţie întreagă din desertul numit Baked Alaska cu spumă de ciocolată. În fond, cine poate fi mai credibil decât un expert a cărui sinceritate a fost dovedită?

Combinând principiul reciprocităţii şi cel al autorităţii credibile într-o singură manevră elegantă, Vincent era capabil să umfle substanţial atât suma de bază din nota de plată cât şi procentajul care îi revenea ca bacşiş. Veniturile lui de pe urma acestor trucuri erau într-adevăr frumuşele.

Dar merită observat că mult din profitul său se datora unei aparente lipse de interes pentru profitul personal. Faptul că părea să argumenteze împotriva intereselor sale financiare îi servea în realitate aceste interese extrem de bine.

SCRISORI DE LA CITITORI

De la un tânăr om de afaceri

"Aproximativ cu doi ani în urmă, încercam să-mi vând maşina mea veche deoarece cumpărasem deja una nouă. Într-o zi, am trecut pe lângă un parc de maşini vechi lângă care se afla un indicator pe care se putea citi: NOI ÎȚI VOM VINDE MAŞINA PENTRU MAI MULT. Exact ce-mi trebuie, m-am gândit eu, aşa că m-am oprit ca să vorbesc cu proprietarul, I-am spus că aş vrea să obțin cam trei mii de dolari pe maşina mea veche, iar el mi-a spus că s-a gândit că voi cere mai mult pentru că valora pe puțin 3500 de dolari.

Această afirmație a fost o reală surpriză pentru mine deoarece felul în care funcționa sistemul lor făcea ca lor să le rămână cu atât mai puțin după ce vindeau maşina, cu cât ceream eu un preț mai mare pentru ea. Prin urmare, spunându-mi să cer mai mult de trei mii de dolari, îşi reduceau propriul profit Exact la fel ca Vincent din exemplul cu chelnerii, se părea că oamenii aceia argumentau împotriva propriilor interese, aşa că i-am considerat persoane demne de încredere; însă nu am înțeles acest lucru decât mult mai târziu.

Oricum, am fost de acord cu ideea proprietarului că maşina mea valora mai mult decât considerasem inițial şi am fixat prețul la 3.500 de dolari.

După ce-au păstrat maşina câteva zile, m-au sunat spunându-mi că este cineva care ar fi cu adevărat interesat, dar că prețul era puțin cam prea mare. Aş dori să mai las două sute de dolari pentru a vinde maşina? Convins că le păsa de interesul meu, am fost de acord. Următoarea zi au sunat din nou pentru a-mi spune că aranjamentul de finanțare al cumpărătorului căzuse şi el n-a putut cumpăra maşina.

În următoarele două săptămâni am mai primit două telefoane şi de fiecare dată mi se cerea să mai scad din preț cu încă două sute de dolari pentru a încheia afacerea cu vreun client. În ambele cazuri am fost de acord pentru că încă îi consideram oameni de încredere. Dar de fiecare dată pretinsa tranzacție cădea.

Am devenit suficient de suspicios pentru a suna un prieten a cărui familie era implicată în afaceri cu maşini. El mi-a spus că ceea ce mi se întâmpla era un vechi truc conceput să-i facă pe oameni ca mine să reducă prețul solicitat până la niveluri extrem de scăzute, ceea ce le oferea vânzătorilor de maşini la mâna a doua mari profituri când vindeau în final maşina.

Aşa că m-am dus şi mi-am luat maşina. Pe când plecam, ei încă încercau să mă convingă să le las maşina pentru că aveau un «client cald» despre care erau convinşi că ar cumpăra-o dacă aş mai lăsa din preț încă două sute de dolari."

Încă odată putem constata din relatările cititorilor influența principiului contrastului combinată cu principiul interesului principal, în acest caz, după stabilirea cifrei de 3.500 de dolari, fiecare reducere de două sute de dolari părea mică prin comparație cu prețul total.

Capitolul 7

R A R I T A T E A

Regula rarităţii lucrurilor puţine
Calea spre a iubi ceva sau pe cineva
este să înţelegi că-l poţi pierde.
G. K. CHESTERTON

LOCUIESC ÎN ORĂŞELUL MESA, ARIZONA, O SUBURBIE A zonei Phoenix. Probabil cea mai notabilă trăsătură a orăşelului Mesa este faptul că are o populaţie considerabilă de mormoni — a doua după cea din Salt Lake City care este cea mai mare din lume — şi un templu mormon imens aşezat pe un teren excelent întreţinut în centrul oraşului.

Deşi am apreciat, de la distanţă, amenajarea peisagistică şi arhitectura, nu am fost niciodată suficient de interesat de templu pentru a intra înăuntru până în ziua când am citit un articol de ziar care vorbea despre un sector interior special din templele mormonilor în care nu avea acces nimeni cu excepţia celor mai loiali credincioşi ai bisericii. Nici chiar potenţialii convertiţi nu puteau să intre acolo. Exista, totuşi, o excepţie de la regulă. Câteva zile după ce se termina construcţia unui templu nou era permisă vizitarea întregului templu şi celor care nu erau adepţi ai cultului, inclusiv sectorul altfel interzis. Povestea din ziar relata că templul din Mesa fusese de curând renovat şi că renovările fuseseră suficient de

importante pentru a clasifica templul ca „nou" după standardele cultului. Astfel, numai pentru următoarele câteva zile, vizitatorii care nu erau mormoni puteau vedea zona templului care, în mod tradițional, le era interzisă. Îmi amintesc destul de bine efectul articolului asupra mea: am hotărât imediat să fac un tur al templului.

Dar, atunci când am sunat un prieten pentru a-l întreba dacă nu vrea să vină şi el, am ajuns să înțeleg ceva care mi-a schimbat decizia la fel de repede pe cât o luasem.

După ce mi-a refuzat invitația, prietenul m-a întrebat de ce păream atât de hotărât să vizitez templul. Am fost forțat să recunosc că nu am fost atras niciodată mai înainte de ideea de a face un tur al templului, că nu aveam nici un fel de întrebări despre religia mormonilor la care voiam să primesc un răspuns, că nu aveam, în general, nici un interes pentru arhitectura lăcaşelor de cult şi că nu mă aşteptam să găsesc nimic mai spectaculos sau mai tulburător decât aş putea găsi într-o serie de alte temple, biserici sau catedrale din zonă.

Pe măsură ce vorbeam, devenea clar că atracția specială a templului avea o singură cauză: dacă nu vizitam sectorul interzis repede, nu voi mai avea niciodată şansa s-o fac. Ceva care, prin propriilor merite, exercita puțină atracție pentru mine a devenit clar mai atractiv deoarece curând nu va mai fi disponibil.

De la acea confruntare cu principiul rarității — care spune că ocaziile par mai valoroase atunci când ele sunt disponibile în mod limitat — am început să remarc influența lui asupra unei întregi game de acțiuni ale mele.

De pildă, întrerup de obicei o conversație directă cu cineva pentru a răspunde la telefon unui apelant necunoscut. Într-o asemenea situație, apelantul are o trăsătură irezistibilă pe care partenerul meu direct nu o are: posibila indisponibilitate.

Dacă nu-i răspund la telefon, aş putea să-l pierd (pe el şi informațiile pe care le deține) pentru totdeauna. Nu contează că discuția în curs poate fi foarte antrenantă sau importantă - chiar cu mult mai mult decât m-aş putea aştepta, în mod rezonabil, să fie un apel telefonic obişnuit. Cu fiecare apel telefonic la care nu răspund interacțiunea prin telefon devine mai puțin posibilă. Din acest motiv şi indiferent de moment o prefer altor forme de interacțiune.

Ideea unei posibile pierderi joacă un rol important în luarea deciziilor umane. De fapt, oamenii par să fie mai motivați de gândul că ar putea pierde ceva decât de gândul că ar putea câştiga ceva de o valoare egală. De pildă, proprietarii de case care spun câți bani ar putea pierde datorită izolării necorespunzătoare îşi vor izola cu mai mare probabilitate casele în comparație cu proprietarii care spun câți bani ar putea economisi daca şi-ar izola casele.

Rezultate asemănătoare au fost obținute de cercetătorii din sănătate: broşurile în care femeile tinere sunt îndemnate să prevină evoluția cancerului de sân prin autoexaminare au semnificativ mai mult succes daca ele prezintă situația cu accent pe ceea ce se poate pierde (de exemplu: „Puteți pierde mai multe posibile beneficii aduse de sănătate dacă nu acordați doar cinci minute în fiecare lună pentru auto-examinarea sânilor") şi nu pe ceea ce se câştigă (de exemplu: „Vă puteți bucura de mai multe posibile beneficii aduse de sănătate dacă acordați numai cinci minute pe lună pentru autoexaminarea sânilor").[1]

Colecționarii de tot felul, de la poze cu jucători de base-ball la antichități, sunt foarte conştienți de influența principiului rarității în determinarea valorii unui lucru. De regulă, tot ce este rar sau devine rar va fi mai valoros.

Deosebit de edificator în ce priveşte importanța rarității pentru piața colecționarilor este fenomenul numit „prețioasa greşeală". Articolele cu defecte — un timbru neclar sau o moneda dublu imprimată - sunt uneori cele mai valoroase dintre toate. Astfel, un timbru cu portretul lui George Washington, care a fost imprimat neclar dând impresia că are trei ochi, este anatomic incorect, neatrăgător estetic şi totuşi foarte căutat. Există o ironie instructivă aici: imperfecțiuni care altfel ar fi transformat articolul într-un deşeu, îl fac să devină o posesiune valoroasă datorită rarității.

Ținând seama că principiul rarității acționează atât de puternic atunci când evaluăm

lucrurile, este firesc ca profesioniştii în obţinerea asentimentului să folosească acest lucru în interesul lor. Probabil că folosirea cea mai directă a principiului rarităţii are loc în cadrul tacticii „numărului limitat" când clientul este informat că un anumit produs a fost aprovizionat în număr limitat şi nu se poate garanta că se va găsi pentru multă vreme. În perioada în care cercetam diversele strategii de obţinere a acordului prin infiltrarea în diverse organizaţii, am văzut folosindu-se tactica numărului limitat în mod repetat, în diferite situaţii. „În statul nostru, nu sunt mai mult de cinci limuzine decapotabile cu acest tip de motor. Şi, când se vor strica, asta este. Noi nu mai fabricăm altele."

„Acesta este unul din cele două loturi de teren nevândute din întreaga zonă. No să vă placă celălalt; are o orientare neplăcuta est-vest." „Poate că vreţi să vă gândiţi serios dacă o să cumpăraţi mai multe cutii astăzi deoarece producţia este în scădere şi nu ştim când o să mai primim altele."

Barry Faintich deţine o bancnotă de un dolar pe care a achiziţionat-o de la un funcţionar bancar pentru patru sute de dolari. Domnul Faintich, co-proprietar a companiei Midwest Money nu este un prost. Dintr-o greşeală bancnota a fost imprimată fără serie şi sigiliu guvernamental. Aceste defecte o fac să fie mult mai valoroasă decât preţul pe care l-a plătit el.

Uneori, informaţiile despre un număr limitat de produse sunt adevărate, alteori sunt total false. Dar, în fiecare caz, intenţia este de a convinge de raritatea unui articol pentru a-i creşte valoarea imediată în ochii clientului. Recunosc că am căpătat o admiraţie plina de invidie pentru profesioniştii care au făcut ca acest instrument simplu să lucreze într-o multitudine de feluri şi stiluri.

Cu toate acestea, am fost cel mai impresionat de o versiune care a extins abordarea de bază până la extrema ei logică prin vânzarea unui articol când stocul devenea foarte mic. Tactica aceasta era aplicată la perfecţie într-un magazin cu aparatură pe care l-am investigat şi unde 30% până la 50% din stoc era regulat pe lista vânzărilor cu reducere de preţ. Să presupunem că un cuplu, care a intrat în magazin, pare să aibă un oarecare interes faţa de un anumit articol. Există tot felul de indicii care dezvăluie un asemenea interes - examinarea obiectului mai îndeaproape, o privire aparent întâmplătoare prin vreo broşură cu instrucţiuni despre aparat, discuţii care au loc în preajma lui — dar nu se face nici o încercare de a căuta un vânzător pentru mai multe informaţii.

După ce observă un astfel de cuplu interesat, un vânzător s-ar putea apropia spunând: „Văd ca sunteţi interesaţi de modelul acesta şi pot să-mi dau seama de ce; este o maşinărie grozavă la un preţ minunat. Dar, din nefericire, am vândut-o altui cuplu acum nu mai mult de douăzeci de minute. Dacă nu greşesc, este ultimul pe care îl aveam."

Se va observa negreşit dezamăgirea clienţilor. Deoarece acum nu mai este disponibil, aparatul îşi sporeşte brusc forţa de atracţie. De obicei, unul dintre clienţi întreabă dacă există vreo şansă să mai existe vreo bucată în magazia din spate, la vreun depozit sau în alt loc. „Ei bine," recunoaşte vânzătorul, „acest lucru este posibil şi eu sunt dornic să verific. Dar înţeleg eu bine că acesta este modelul pe care-l doriţi şi ca, daca pot să vă găsesc unul la acest preţ, o să-l cumpăraţi?" Aici se află frumuseţea tehnicii. În conformitate cu principiul rarităţii, clienţilor li se cere sa se angajeze să cumpere aparatul tocmai când pare mai puţin disponibil şi, prin urmare, mai dorit. Mulţi clienţi sunt de acord să cumpere în acest moment de vulnerabilitate. Astfel, când vânzătorul se întoarce cu ştirea că a mai fost găsit un aparat (întotdeauna mai există unul!), el are în mână şi un pix şi contractul de vânzare. Informaţia că modelul dorit se găseşte în cantitate suficientă ar putea, în fapt, să-i facă pe unii clienţi sa-l găsească mai puţin atractiv.[2] Dar, în acel moment, tranzacţia este deja în fază prea avansată pentru ca majoritatea oamenilor s-o refuze. Decizia de achiziţie, odată luată în public într-un moment anterior decisiv trebuie susţinută cu consecvenţă, aşa ca ei cumpără.

Legată de tehnica numărului limitat este şi tactica „termenului limită" prin care se stabileşte o limită de timp oficială până când clientul poate achiziţiona ceea ce-i oferă profesionistul în obţinerea asentimentului. Ceva foarte asemănător experienţei mele cu sectorul interzis al templului mormonilor, se întâmplă oamenilor care se trezesc adeseori că

fac ceea nu-i interesează în mod deosebit, pur şi simplu, datorită presiunii timpului limitat.

Expertul în vânzări exploatează această tendinţă stabilind şi făcând public un termen limită pentru client, termen care generează interes acolo unde n-a existat deloc mai înainte. Multe cazuri de acest fel apar în reclamele pentru filme. De fapt, am observat recent că proprietarul unui teatru a reuşit, cu o remarcabilă unitate de intenţie, să invoce principiul rarităţii de trei ori în cinci cuvinte: „Ofertă de angajare exclusivă şi limitată care se termină curând!"

Foarte interesant mi s-a părut cazul lui Daniel Gulban care pur şi simplu nu şi-a dat seama cum au dispărut economiile sale de o viaţă.

El îşi aminteşte vocea plăcuta a unui vânzător care i-a telefonat, îşi mai aminteşte că visa la o avere din tranzacţii cu acţiuni în domeniul petrolului şi argintului. Dar, nici în ziua de astăzi, pensionarul de optzeci şi unu de ani nu înţelege cum l-au convins escrocii să se despartă de optsprezece mii de dolari.

„Am vrut doar să-mi îmbunătăţesc ultimii ani de viaţă," spunea Gulban, locuitor din Holder, Florida. „De când am aflat adevărul, n-am mai putut mânca sau dormi. Am slăbit cincisprezece kilograme, încă nu pot crede că am făcut un asemenea lucru."

Gulban a fost victima a ceea ce oamenii legii numesc „operaţiune în cazanul cu aburi", o înşelătorie care implică adeseori duzini de vânzători, care vorbesc repede în telefon, înghesuiţi într-o cameră mică de unde sună mii de clienţi în fiecare zi. În conformitate cu raportul publicat anul trecut de un subcomitet de investigaţii a Senatului SUA, asemenea firme prind în capcană sute de milioane de dolari în fiecare an de la clienţi nebănuitori.

„Ele folosesc o adresă impresionantă de pe Wall Street, minciuni şi înşelăciuni pentru a convinge oamenii să-şi plaseze banii în tot felul de scheme financiare care sună atrăgător," spune Robert Abrams, procurorul general al Statului New York care a judecat peste o duzină de asemenea cazuri în ultimii patru ani. „Victimele sunt convinse uneori să-şi investească economiile de o viaţă."

Orestes J. Mihaly, adjunctul procurorului general al statului New York, care răspunde de biroul pentru protecţia investitorilor, spune că astfel de firme operează deseori în trei etape. Mai întâi, spune Mihaly, se dă „telefonul de deschidere" în care un vânzător se prezintă ca reprezentant al firmei cu nume şi adresă impresionante. El îi va cere potenţialului client să fie de acord să primească literatura de informare a firmei.

Printr-un al doilea telefon se încearcă o vânzare, spune Mihaly. Mai întâi, vânzătorul descrie profiturile mari care se pot obţine şi apoi îi spune clientului că, din păcate, nu mai este posibil să investească. Un al treilea telefon îi oferă clientului şansa de a intra într-o tranzacţie care este foarte urgentă, după cum susţine vânzătorul.

„Ideea este să vânturi un morcov pe sub nasul cumpărătorului şi apoi să i-l iei," spune Mihaly. „Scopul este să faci pe cineva să vrea sa cumpere repede, lară să se gândească prea mult." Uneori, la al treilea telefon, vânzătorul de abia îşi trage respiraţia spunându-i clientului că „tocmai a venit din sala de tranzacţionare".

Asemenea tactici l-au convins pe Gulban să se despartă de economiile sale de o viaţă. În 1979, un străin l-a sunat în mod repetat şi l-a convins pe Gulban să trimită telegrafic la New York suma de 1.756 de dolari pentru a cumpăra argint, spune Gulban. După o altă serie de telefoane, vânzătorul l-a determinat pe Gulban să mai expedieze încă 6.000 de dolari pentru a cumpăra petrol brut. În final, el a expediat încă 9.740 de dolari dar profiturile sale n-au sosit niciodată. „Inima mi s-a oprit," îşi aminteşte Gulban. „Nu sunt un om lacom, am sperat doar să trăiesc ceva mai bine." Gulban nu şi-a recuperat niciodată pierderile. Şi la fel au păţit mulţi alţii atunci când profesioniştii asentimentului au folosit principiul rarităţii.

Trebuie observat cum principiul rarităţii a fost folosit în cursul celui de-al doilea şi al treilea apel telefonic pentru a-l determina pe domnul Gulban „să cumpere repede fără să se gândească prea mult". Clic şi bâzzz, banda porneşte automat.

O variantă a tacticii „termenului limită" este preferată de unii oameni care fac vânzări directe exercitând presiuni asupra potenţialilor clienţi deoarece implică cea mai pură forma

a deciziei în funcție de termen: acum. Clienților li se spune ca, dacă nu se hotărăsc să cumpere imediat, vor trebui să cumpere articolul la un preț mai mare sau nu-l vor mai putea cumpăra deloc.

Un potențial membru al unui club de sănătate sau al unui club automobilistic ar putea să afle că tranzacția oferită de vânzător este posibilă numai în acel moment; dacă clientul părăseşte incinta, târgul cade. O mare firmă, care face fotografii portret pentru copii, îndeamnă părinții să cumpere atâtea poze câte îşi pot permite deoarece „limitele de depozitare ne forțează să ardem fotografiile nevândute ale copiilor dumneavoastră în termen de 24 de ore.". Cineva care face vânzări directe, din uşă în uşă, ar putea spune că vânzătorii de la firma sa vizitează zona doar pentru o singură zi; după aceea, ei — şi o dată cu ei şansa clienților de a achiziționa produsele firmei lor — vor dispare pentru multă vreme.

O firmă care făcea vânzări directe de aspiratoare şi în care m-am infiltrat şi eu, îşi instruia recruții să susțină: „Am atât de mulți oameni pe care trebuie să-i văd încât pot să vizitez o familie doar o singură dată. Politica firmei este de aşa natură încât, chiar dacă vă decideți mai târziu că vreți aspiratorul, eu nu mai pot să mă întorc să vi-l vând.".

Bineînțeles că această afirmație este o prostie; firma şi reprezentanții ei sunt în această afacere ca să facă vânzări şi orice client care ar suna pentru încă o vizită va fi servit cu dragă inimă. După cum le-a băgat în cap cursanților managerul de vânzări al firmei, adevăratul scop al afirmației că vânzătorii nu se mai pot întoarce n-are nici o legătură cu reducerea programelor de vânzări supra-aglomerate. Scopul este „de a împiedica potențialii clienți să se gândească prea mult la tranzacție speriindu-i că nu pot cumpăra produsul mai târziu, ceea ce-i face să-l vrea imediat."

REZISTENȚA PSIHOLOGICĂ

Dovezile sunt deci clare. Profesioniştii în obținerea asentimentului se bazează pe raritate ca armă de influențare şi o folosesc frecvent, metodic şi într-o gamă largă de situații. Ori de câte ori este implicată o armă de influențare, putem fi siguri că principiul respectiv are o forță remarcabilă asupra orientării acțiunii umane.

În cazul principiului rarității, forța sa provine din două surse importante. Prima este cunoscută. Ca orice armă de influențare, principiul rarității exploatează slăbiciunea noastră pentru scurtături. Această slăbiciune este, ca şi mai înainte, una care provine din cunoaşterea dobândită datorită experiențelor de viață. În acest caz, ştiind că lucrurile dificil de obținut sunt, de obicei, mai bune decât cele uşor de obținut, putem folosi deseori indiciul disponibilității pentru a ne ajuta să decidem rapid şi corect asupra calității unui lucru. Astfel, un motiv care susține forța principiului rarității este acela că, urmându-l, acționăm de obicei eficient şi corect.[3]

În plus, există o sursă de putere adițională, unică, intrinsecă principiului rarității. Atunci când oportunitățile sunt mai puțin disponibile, pierdem din libertate; iar noi urâm să ne pierdem libertățile pe care le avem deja. Dorința de a ne păstra prerogativele existente reprezintă piesa de bază a teoriei rezistenței psihologice elaborată de către psihologul Jack Brehm pentru a explica răspunsul unei persoane față de diminuarea controlului pe care ea îl poate exercita.

În conformitate cu această teorie, ori de câte ori alegerea liberă este îngrădită sau amenințată, necesitatea de a ne păstra libertățile (precum şi bunurile şi beneficiile asociate cu ele) ne face să le dorim încă şi mai mult decât înainte. Prin urmare, atunci când o lipsă tot mai pronunțata — sau orice alt factor — interferează cu accesul pe care-l aveam mai înainte la vreun lucru, vom reacționa împotriva acestei interferențe printr-o dorință mai mare decât înainte de a poseda acel lucru.[4]

Pe cât de simplă pare ideea care stă la baza acestei teorii, pe atât de răspândite sunt rădăcinile şi vlăstarele ei peste tot în mediul social. De la gradina primei iubiri la jungla revoluției armate şi la roadele pieței, o parte impresionantă a comportamentului nostru poate fi explicată cercetând lujerii cățărători ai rezistenței psihologice. Înainte de a începe o

asemenea cercetare, ar fi totuşi util să ştim când manifestă oamenii pentru prima dată dorința de a lupta împotriva limitării libertăților lor.

Psihologii pediatri au urmărit această tendință până la sfârşitul celui de-al doilea an de viață - un an identificat în mod independent de toți părinții ca fiind un an problemă şi de aceea este larg cunoscută expresia „teribilii puşti de doi ani".

Majoritatea părinților pot confirma dezvoltarea unui comportament categoric mai încăpățânat la copiii lor în aceasta perioadă. Copiii de doi ani par să fie maeştri în a rezista presiunilor exterioare, mai ales din partea părinților: spune-le să facă un lucru şi ei vor face exact opusul; dă-le o jucărie, iar ei vor dori o alta; ia-i în brațe împotriva voinței lor şi ei se vor răsuci şi se vor vânzoli ca să fie puşi jos; pune-i jos împotriva voinței lor şi ei se vor agăța şi se vor lupta să fie purtați în brațe.

Un studiu realizat în Virginia a relevat perfect comportamentul teribil al unor băieței având o vârstă medie de doi ani. Băieții le însoțeau pe mamele lor într-o cameră unde se aflau două jucării la fel de atractive. Jucăriile erau întotdeauna astfel aranjate încât una stătea în fața unei bariere de plexiglas transparent şi cealaltă în spatele barierei.

Pentru unii băieți foaia de plexiglas era înaltă de numai 30 de centimetri şi nu constituia o barieră reală față de jucăria din spatele ei, deoarece băieții puteau să ajungă uşor la jucărie întinzându-se peste ea. Pentru alți băieți însă, bariera de plexiglas era înaltă de 60 de centimetri blocând efectiv accesul la una dintre jucării dacă ei nu ocoleau bariera. Cercetătorii au vrut să vadă cât de repede vor reuşi puştii sa pună mâna pe jucării în aceste condiții. Constatările lor au fost limpezi.

Atunci când bariera era prea joasă pentru a limita accesul la jucăria din spatele ei, băieții nu au arătat nici o preferință specială pentru vreuna din jucării; în medie, ei au pus mâna la fel de repede pe jucăria din fața barierei ca şi pe cea din spatele ei.

Dar, atunci când bariera a fost suficient de înaltă pentru a fi un obstacol adevărat, băieții s-au îndreptat direct către jucăria inaccesibilă punând mâna pe ea de trei ori mai des decât pe jucăria accesibilă. Pe ansamblu, băieții din acest studiu au demonstrat răspunsul clasic pentru vârsta lor față de limitarea libertății: sfidarea fățişă.[5]

De ce ar apare rezistența psihologică la vârsta de doi ani? Poate că răspunsul are legătură cu o schimbare crucială prin care trec copiii în jurul acestei vârste. Tocmai în această perioadă ei ajung să se perceapă deplin ca indivizi. Ei nu se mai văd ca simple extensii ale mediului social, ci mai degrabă ca entități singulare, separate şi identificabile.[6] Acest concept al autonomiei în dezvoltare aduce cu sine, firesc, şi conceptul de libertate.

O ființă independentă este aceea care poate alege; iar un copil, care tocmai a realizat că este o asemenea ființă, va dori să exploreze mulțimea şi profunzimea opțiunilor.

Poate că n-ar trebui să fim surprinşi sau să ne frământăm când copii noştri, în vârstă de doi ani, se opun fără încetare voinței noastre. Ei tocmai au ajuns la o recentă şi antrenantă perspectivă asupra lor ca entități umane libere. În capetele lor mici se nasc întrebări vitale la care caută un răspuns despre voință, drepturi şi control.

Tendința de a lupta pentru orice libertate şi împotriva oricărei restricții poate fi cel mai corect înțeleasă ca o căutare de informații.

Testând serios limitele libertății lor (şi, în acelaşi timp, răbdarea părinților) copiii descoperă unde trebuie să se aştepte să fie controlați şi unde pot deține controlul asupra lumii. Aşa cum vom vedea mai târziu, un părinte înțelept oferă informații foarte consecvente.

Deşi această teribilă vârstă, de doi ani, poate fi cea mai demnă de atenție pentru rezistența psihologică, ne manifestăm tendința puternică de a reacționa împotriva restrângerii libertății noastre de acțiune de-a lungul întregii vieți. Totuşi, o altă vârstă iese în evidență ca o perioadă când această tendință ia o formă deosebit de rebelă: adolescența.

La fel ca în cazul copiilor de doi ani, aceasta este o perioadă caracterizată de apariția unui sentiment al individualității. În cazul adolescenților, este vorba de trecerea de la rolul de copil, cu tot controlul părintesc care-l însoțeşte, spre rolul de adult, cu toate drepturile şi îndatoririle care-l însoțesc.

Deloc surprinzător, adolescenții au tendința să se concentreze mai puțin pe îndatoriri

şi mai mult pe drepturile pe care simt că le au ca tineri adulți.

Şi iarăşi, nu este surprinzător că a impune tradiționala autoritate părintească în această perioadă este adeseori contra-productiv; adolescenții vor încerca să se strecoare, să uneltească şi să lupte pentru a rezista unor asemenea încercări de a fi controlați.

Nimic nu ilustrează atât de limpede efectul de bumerang al autorității părinteşti asupra comportamentului adolescenților ca aşa-numitul efect „Romeo şi Julieta".

După cum ştim, Romeo Montague şi Julieta Capulet au fost personajele nefericite ale lui Shakespeare, a căror dragoste a fost condamnată datorită vrajbei dintre familiile lor. Sfidând toate încercările părinteşti de a-i ține departe unul de altul, adolescenții şi-au câştigat unirea pe veci prin actul lor tragic de dublă sinucidere, o afirmare finală a liberei voințe.

Intensitatea sentimentelor şi acțiunilor celor doi îndrăgostiți a fost întotdeauna un izvor de uimire şi nedumerire pentru cei care au văzut piesa. Cum s-a putut dezvolta un asemenea devotament nemăsurat, atât de repede, într-un cuplu aşa de tânăr?

Un romantic ar putea sugera că a fost vorba de o dragoste rară, perfectă.

Un sociolog însă, ar putea sublinia rolul imixtiunii părinților şi a rezistenței psihologice pe care ea o poate produce. Probabil că pasiunea dintre Romeo şi Julieta n-a fost la început atât de arzătoare încât să treacă peste barierele solide ridicate de familie. Poate că ea a fost înfierbântată la maxim tocmai prin ridicarea acestor bariere. S-ar fi putut întâmpla ca devoțiunea înflăcărată a tinerilor, lăsați în voia lor, să nu fie mai mult decât o licărire de dragoste de licean?

Deoarece povestea celor doi este imaginară, asemenea întrebări sunt, desigur, ipotetice şi orice răspuns este speculativ.

Cu toate acestea, este posibil să pui întrebări asemănătoare şi să găseşti răspunsuri mai sigure în cazul unor personaje moderne tip Romeo şi Julieta. Oare cuplurile afectate de imixtiunea părinților reacționează angajându-se mai solid față de partener şi iubind mai profund? După cum arată un studiu realizat cu o sută patruzeci de cupluri din Colorado, exact acest lucru se întâmplă.

De fapt, cercetătorii au constatat că deşi imixtiunea părintească crea anumite probleme relației — partenerii se apreciau unul pe altul mai critic şi relatau un număr mai mare de comportamente negative ale celuilalt — totuşi, această imixtitudine făcea ca partenerii să se iubească mai mult şi să dorească mai mult căsătoria.

În cursul studiului, pe măsură ce imixtiunea părintească se intensifica, la fel creşteau şi sentimentele de dragoste, iar atunci când această imixtiune slăbea, sentimentele romantice începeau să se răcească.[7] Cu toate că efectul „Romeo şi Julieta" asupra adolescenților moderni poate părea înduioşător observatorilor din afară, alte manifestări ale rezistenței adolescenților se pot dovedi tragice.

Pentru mai bine de un deceniu, mesajul esențial al masivei campanii de publicitate pentru țigaretele Virginia Slims a fost acela că femeile din ziua de astăzi „au parcurs un drum lung" din vremea când normele sociale le cereau să fie supuse, decente şi să se comporte ca nişte doamne. Aceste reclame vor să spună că o femeie nu mai trebuie să se simtă legată de constrângerile şovine şi demodate care-i afectează independența şi, evident, libertatea de a fuma.

Oare a avut succes acest mesaj în declanşarea unei atitudini sfidătoare a audienței țintă față de vechile critici? O statistică groaznică sugerează un răspuns înfiorător: în timpul acestei lungi campanii de publicitate, procentul de fumători a crescut în Statele Unite numai în cadrul unui singur grup demografic — femeile tinere.

Prin urmare, în cazul copiilor de doi ani ca şi pentru adolescenți, rezistența psihologică le inunda toate trăirile într-o manieră întotdeauna furtunoasă şi puternică. Pentru majoritatea dintre noi ceilalți, rezervorul de rezistență rămâne liniştit şi acoperit, erupând numai ocazional ca un gheizer.

Aceste erupții se manifestă într-o varietate de moduri fascinante care sunt interesante nu doar pentru cei care studiază comportamentul uman dar şi pentru cei care elaborează legi sau sisteme politice.

De pildă, există cazul ciudat al oraşului Kennesaw, Georgia, unde s-a aprobat o lege care cere fiecărui locuitor adult să aibă o armă şi muniție. În caz că nu se supune, locuitorul poate fi pedepsit cu şase luni de închisoare şi o amendă de două sute de dolari.

Toate caracteristicile legii armelor din Kennesaw o transformă într-o țintă excelentă pentru rezistența psihologică: libertatea pe care legea o limitează este una importantă şi foarte veche, pe care majoritatea cetățenilor americani se simt îndreptățiți s-o aibă. Mai mult, legea a fost aprobată de Consiliul municipal cu o minimă susținere din partea opiniei publice.

Teoria rezistenței ar prezice că, în aceste circumstanțe, puțini dintre adulții din oraş, care are 5.400 de locuitori, se vor supune. Şi, cu toate acestea, relatările din ziare au dovedit că, în termen de trei până la patru săptămâni de la adoptarea legii, vânzările de arme în Kennesaw au explodat (n-am avut intenția să fac aici un joc de cuvinte).

Cum să înțelegem ceva din această aparentă contradicție cu principiul rezistenței psihologice? Cercetând ceva mai îndeaproape cine sunt cei care cumpărau arme în Kennesaw. Interviuri luate proprietarilor unor magazine de arme au dezvăluit că, nu locuitorii oraşului cumpărau arme, ci alți oameni aflați în vizită, mulți atraşi de publicitate să-şi cumpere prima lor arma din Kennesaw.

Donna Green, patroana unui magazin de arme, descris într-un articol de ziar ca un fel de „băcănie cu arme", a rezumat: „Afacerea merge grozav. Dar majoritatea armelor sunt cumpărate de oameni din afara oraşului. Numai doi sau trei oameni din oraş au respectat legea.". Deci, după adoptarea legii, cumpărarea armelor a devenit frecventă în Kennesaw, dar nu printre cei care erau vizați; ei nu s-au supus masiv. Numai acei indivizi, a căror libertate fața de chestiunea în cauza nu a fost limitata de lege, au avut înclinația de a o respecta. O situație semănătoare a avut loc cu un deceniu în urmă şi cu câteva sute de kilometri mai la sud de Kennesaw, când ținutul Dade (în care se află Miami), Florida, a impus o ordonanță care interzicea folosirea — şi chiar deținerea! — produselor de curățat care conțineau fosfați.

Un studiu efectuat pentru a determina impactul social al legii a dezvăluit două reacții paralele din partea locuitorilor din Miami. Mai întâi, într-un mod ce pare o tradiție în Florida, mulți locuitori din Miami s-au apucat să facă contrabandă. Uneori, vecini şi prieteni grupați în mari caravane „ale săpunului" se duceau cu maşinile pentru a lua detergenți pe bază de fosfați din ținuturile vecine.

Stocarea a evoluat rapid şi, în goana obsesivă ce-i caracterizează frecvent pe cei care-şi fac stocuri, unele familii au ajuns să-şi facă provizii de detergenți cu fosfați pentru următorii douăzeci de ani, după cum se relatează.

A doua reacție față de lege a fost mai subtilă şi mai generală decât sfidarea voită a celor care făceau contrabandă şi stocau detergenți cu fosfați. Îmboldiți de tendința de a vrea ceea ce nu mai puteau avea, majoritatea consumatorilor din Miami au ajuns să considere detergenții pe bază de fosfați mai buni decât înainte.

În comparație cu locuitorii din Tâmpa, care nu au fost afectați de ordonanța ținutului Dade, cetățenii din Miami au apreciat că detergenții cu fosfați sunt mai blânzi, mai eficienți în apă rece, albesc şi împrospătează mai bine, sunt mai eficienți pentru scoaterea petelor. După aprobarea legii, ei au ajuns chiar să creadă că detergenții cu fosfat curg mai uşor din cutie.[8]

Acest gen de reacție este tipică indivizilor care au pierdut o libertate consacrată şi este crucială pentru înțelegerea modului cum acționează asupra noastră principiul rarității şi cel al rezistenței psihologice. Atunci când libertatea noastră de a avea ceva este limitată, adică acel ceva devine mai puțin disponibil, vom trăi o dorință mai intensă de a-l avea.

Totuşi, rareori recunoaştem că rezistența psihologică este cea care ne face să dorim un lucru cu atât mai mult cu cât ne este interzis; tot ce ştim este că-l vrem. Pentru că avem nevoie să dăm un sens dorinței noastre începem să atribuim trăsături pozitive obiectului dorinței spre a o justifica. În fond, este firesc să presupunem că, dacă cineva se simte atras de ceva, aceasta se datorează calităților acelui lucru. În cazul legii de interzicere a fosfaților

aprobată în ținutul Dade — ca şi în alte cazuri de restricții recente — aceasta este o presupunere falsă. Detergenții cu fosfat nu curăță şi nu albesc mai bine după ce au fost interzişi. Presupunem doar că este aşa pentru că îi dorim mai mult.

Tendința de a dori ceva interzis şi, ca o urmare, tendința de a presupune că acel ceva este mai valoros, nu se limitează la bunuri precum detergentul. De fapt, această tendință nu este deloc limitată la bunuri extinzându-se şi la restricții aplicate informațiilor. Într-o eră în care capacitatea de a obține, stoca şi gestiona informații devine tot mai mult un factor determinant pentru prosperitate şi putere, este important să înțelegem cum reacționăm, în mod tipic, față de încercările de a cenzura sau limita în vreun alt mod accesul la informație.

Deşi există multe date despre reacțiile noastre față de diverse materiale potențial cenzurabile — violența în mijloacele media, pornografia, politica extremistă — sunt surprinzător de puține dovezi cu privire la reacțiile noastre față de actul de cenzurare în sine. Din fericire, rezultatele puținelor studii care au fost efectuate în legătură cu acest subiect sunt foarte consistente.

Aproape întotdeauna răspunsul nostru față de limitarea accesului la informație este o dorință şi mai mare de a primi informații şi o atitudine mai favorabilă față de informare decât înainte de limitarea accesului.[9]

Faptul uimitor în legătură cu efectele cenzurării informației nu este acela că audiența doreşte şi mai mult decât înainte să aibă acces la informații - acest lucru pare firesc — ci că oamenii cred mai mult în informații, chiar şi când nu le-au primit încă. De pildă, atunci când studenții Universității Carolina de Nord au aflat că va fi interzis un discurs care se opunea cazării studenților în cămine mixte, ei au devenit şi mai înverşunați împotriva acestei idei.

Astfel, fără măcar să fi auzit discursul, ei au devenit mai receptivi față de argumentele lui. Aceasta creează posibilitatea îngrijorătoare ca indivizi deosebit de isteți, care sunt într-o poziție slabă sau nepopulară, să ne facă să aprobăm poziția lor aranjând ca mesajul lor să fie restricționat. Ironia constă în faptul că, pentru asemenea oameni precum membrii unor grupări politice extremiste, cea mai eficientă strategie poate să nu fie aceea de a-şi populariza vederile, ci de a obține cenzurarea oficială a acestor păreri făcând apoi publicitate faptului că au fost cenzurați.

Poate că autorii Constituției americane au gândit-o, în aceeaşi măsură, ca nişte sociologi versați şi ca apărători de nădejde ai libertăților civile atunci când au scris prevederea deosebit de îngăduitoare referitoare la libertatea de exprimare din Primul Amendament. Refuzând să limiteze libertatea de exprimare, ei au încercat să reducă şansele ca idei politice noi să capete suport datorită acțiunii iraționale a rezistenței psihologice.

Desigur, ideile politice nu sunt sigurele cărora li se pot impune restricții. Accesul la materiale sexuale explicite este frecvent limitat. Deşi nu atât de senzaționale ca măsurile severe luate ocazional de poliție împotriva magazinelor şi teatrelor pentru „adulți", sunt aplicate presiuni continue de către grupuri de cetățeni pentru a cenzura conținutul sexual al materialelor educative, începând de la textele pentru educație sexuală şi igienă şi până la cărțile de pe rafturile bibliotecilor şcolare.

Ambele părți participante în această luptă par bine intenționate, dar problemele nu sunt deloc simple implicând concepte ca moralitate, artă, manifestarea controlului părintesc asupra şcolii, libertățile stipulate în Primul Amendament. Însă, din punct de vedere pur psihologic, cei care susțin cenzura strictă ar face bine să analizeze mai îndeaproape rezultatul unui studiu realizat cu studenții Universității Purdue.[10] Acestor studenți li s-au arătat nişte reclame pentru un roman. O jumătate dintre studenți au primit o variantă a reclamei care includea mențiunea „o carte numai pentru adulți, interzisă persoanelor sub douăzeci şi unu de ani"; cealaltă jumătate au primit o reclamă în care nu se menționa nici o restricție legată de vârsta.

Când cercetătorii au cerut studenților să spună ce gândesc despre carte, ei au descoperit aceleaşi două reacții pe care le-am observat în cazul altor interdicții: cei care au aflat despre restricția impusă pe bază de vârstă (1) au manifestat o dorință mai mare de a

citi cartea şi (2) au crezut că o să le placă mai mult comparativ cu cei care au ştiut că accesul lor la carte este nelimitat.

S-ar putea argumenta că, deşi aceste rezultate pot fi adevărate pentru un mic eşantion de studenți mai înclinați spre sex, ele nu ar fi valabile pentru elevii de liceu ale căror programe de învățământ constituie ținta unui adevărat război împotriva materialelor despre sex.

Doi factori mă fac să mă îndoiesc de acest argument. Mai întâi, psihologii specializați în evoluția copilului relatează că, în general, dorința de a se opune controlului adulților apare destul de devreme în adolescență. Observatori, din afara domeniului ştiințific, au relatat şi ei despre intensificarea timpurie a acestor tendințe de opoziție puternică. În al doilea rând, modelul reacțiilor studenților Universității Purdue nu este unic şi de aceea nu poate fi atribuit unei preocupări sporite pentru sex pe care ar avea-o datorită vârstei. Modelul acestor reacții este acelaşi ca în cazul general al oricăror restricții impuse din afară.

Limitarea accesului la carte a avut aceleaşi efecte ca şi interzicerea detergenților pe bază de fosfați în Florida sau cenzurarea unui discurs în Carolina de Nord: oamenii implicați au ajuns să dorească mai mult lucrul interzis şi, drept rezultat, au dezvoltat o atitudine mai favorabilă față de el.

Cei care susțin interzicerea oficială a materialelor explicite din programa şcolară de educație sexuală au scopul declarat de a reduce orientarea societății, şi în special a tineretului, către erotism. În lumina studiului realizat la Universitatea Purdue şi în contextul altor cercetări asupra efectelor unor constrângeri exterioare, trebuie să ne întrebăm dacă nu cumva cenzurarea oficială poate fi considerată neetică față de scop.

Dacă dăm crezare implicațiilor acestei cercetări, atunci cenzura va spori probabil dorința elevilor de a avea acces la materiale despre sex şi, ca urmare, ei vor ajunge să se considere nişte indivizi cărora le plac asemenea materiale.

Termenii „cenzură oficială" ne fac să ne gândim, de obicei, la interzicerea anumitor materiale de natură politică sau sexuală; mai există un tip obişnuit de cenzură oficială la care nu ne gândim în acelaşi mod, probabil pentru că apare după consumarea faptelor. Adeseori, într-un proces cu jurați, se prezintă o dovadă sau o mărturie doar pentru a fi declarată inadmisibilă de către judecător care recomandă juraților să nu o ia în considerație. Din această perspectivă, judecătorul poate fi văzut ca un cenzor, deşi forma de cenzură este ciudată.

Prezentarea informației în fața juriului nu este interzisă — este prea târziu pentru asta — interzicându-se doar folosirea informației de către juriu. Cât de eficiente sunt asemenea instrucțiuni ale judecătorului? Este oare posibil ca membrii juriului, care simt că este dreptul lor să ia în considerație toate informațiile disponibile, să manifeste rezistență psihologică față de declarațiile de inadmisibilitate şi să folosească într-o mai mare măsură dovezile declarate inadmisibile?

Acestea au fost câteva dintre întrebările puse în cadrul unui mare proiect de cercetare despre jurii, proiect realizat la Facultatea de Drept din Chicago. Un motiv pentru care rezultatele proiectului din Chicago sunt relevante este acela că participanții erau persoane care îşi exercitau îndatoririle de jurați în momentul studiului şi care au fost de acord să fie membri ai unui „juriu experimental" convocat de cercetători. Apoi, acest juriu experimental a ascultat înregistrări pe bandă ale unor mărturii din procese anterioare şi a deliberat ca şi cum ar fi judecat cazul în realitate.

În partea de studiu cea mai relevantă din punctul de vedere al reacției umane față de cenzura oficială, treizeci de asemenea jurați au ascultat mărturiile în cazul unei femei care a fost rănită de o maşina condusă de inculpatul neatent. Prima constatare a studiului n-a fost deloc o surpriză: atunci când şoferul maşinii a spus ca avea asigurare, jurații au acordat victimei daune care au fost, în medie, cu patru mii de dolari mai mari decât atunci când el a spus că nu are asigurare (36.000 de dolari față de 33.000 de dolari).

Astfel, după cum bănuiau de multă vreme societățile de asigurare, juriile acordă daune mai mari victimelor dacă o companie de asigurare este cea care trebuie să

plătească. A doua constatare a studiului este totuşi cea mai fascinantă. Dacă şoferul a spus că este asigurat şi judecătorul a declarat mărturia inadmisibilă dând instrucțiuni juriului să n-o ia în considerație aceste instrucțiuni au avut un efect de bumerang producând o sumă medie pentru daune de 46.000 de dolari.

Deci, atunci când jurații au aflat că şoferul era asigurat, ei au sporit valoarea daunelor acordate cu patru mii de dolari. Dar când juraților li s-a spus, în mod oficial, că nu trebuie să folosească această informație, ei au folosit-o şi mai mult, sporind valoarea daunelor cu treisprezece mii de dolari. Rezultă că, până şi cenzura corectă şi oficială din sala de judecată creează probleme cenzorului. Reacționăm la restricțiile asupra informației conferindu-le o valoare mai mare ca oricând.[11]

Înțelegerea faptului că oferim mai multă valoare informațiilor restricționate ne permite să evaluăm acțiunea principiului rarității în domenii din afara bunurilor materiale. Principiul funcționează şi în cazul libertății corespondenței, a comunicațiilor şi a schimbului de cunoştințe. Din această perspectivă, putem vedea că informațiile nu trebuie cenzurate pentru a căpăta o valoare mai mare; este suficient să fie puține. Conform principiului rarității, vom aprecia o informație ca fiind mai convingătoare dacă ni se pare că nu mai găsim informații suplimentare altundeva. Această idee, că o informație este mai convingătoare dacă nu există şi alte surse de informații complementare, este ideea de la care au pornit psihologii Timothy Brock şi Howard Fromkin când au conceput analiza puterii de convingere prin prisma „teoriei mărfurilor".[12]

Cel mai puternic sprijin pe care-l cunosc în favoarea teoriei lui Brock şi Fromkin vine dintr-un mic experiment făcut de un student al meu. În vremea aceea, studentul era şi un om de afaceri prosper, proprietar al unei firme importatoare de carne de vită. El mergea din nou la şcoală pentru a obține o instruire superioară în marketing. După ce am vorbit într-o zi în biroul meu despre raritate şi exclusivitatea informației, el s-a hotărât să facă un studiu folosindu-şi personalul de vânzări.

Clienților săi care cumpărau marfa pentru a o distribui prin marile magazine sau prin alte debuşee de vânzare cu amănuntul li s-a telefonat, ca de obicei, de către cineva din personalul de vânzări şi li s-a cerut să cumpere în trei feluri diferite.

Clienții dintr-un grup au ascultat o prezentare de vânzări standard înainte de a li se cere să facă o comandă; clienții dintr-un al doilea grup au ascultat prezentarea de vânzări standard plus informația că aprovizionarea cu carne de vită din import va scădea, probabil, în lunile care urmează.

Clienții dintr-un al treilea grup au primit şi ei prezentarea de vânzări standard şi informația despre scăderea cantităților importate; dar ei au mai aflat că informația despre reducerea aprovizionării cu carne de vită nu era pusă la îndemâna oricui, ci venea — au spus ei — din anumite contacte exclusive pe care le avea firma.

Astfel, clienții care au primit aceste ultime informații au aflat, nu doar că disponibilitatea produsului era limitată, ci şi faptul că la fel de limitate erau şi informațiile despre acest lucru — o amenințare dublă a rarității.

Rezultatele experimentului n-au întârziat să apară când personalul de vânzări a început să îndemne patronul să cumpere mai multă carne de vită deoarece nu aveau destulă în stoc pentru a face față tuturor comenzilor primite. Comparativ cu clienții care auziseră numai prezentarea de vânzări standard, cei cărora li se spusese şi despre viitoarea lipsă de carne de vită au cumpărat o cantitate dublă. Dar adevărata explozie a vânzărilor a apărut datorită clienților care auziseră de iminenta lipsă a cărnii de vită prin intermediul informației „exclusive".

Aceşti clienți au cumpărat de până la şase ori mai multă carne față de clienții care primiseră numai informațiile standard. Aparent, faptul că informația despre limitarea cantității de carne era şi ea restricționată a făcut ca această informație să fie deosebit de convingătoare.[13]

CONDIȚIILE OPTIME

La fel ca şi alte arme de influențare, principiul rarității este mai eficient în unele situații decât în altele. Prin urmare, o importantă problemă practică este să aflăm când lucrează cel mai bine acest principiu asupra noastră. Multe lucruri pot fi aflate în acest sens din experimentul conceput de sociologul Stephen Worchel.[14]

Procedeul de bază folosit de Worchel şi echipa sa de cercetare a fost simplu: participanților la un studiu privind preferințele consumatorilor li s-au oferit într-un bol fursecuri cu ciocolată pentru a le gusta şi a le aprecia calitatea. Jumătate dintre participanți au fost serviți dintr-un bol care conținea zece fursecuri, iar cealaltă jumătate dintr-un bol care conținea numai două fursecuri.

După cum ne-am putea aştepta, ca rezultat al principiului rarității, atunci când au fost disponibile numai două fursecuri, ele au fost apreciate mai favorabil decât atunci când erau disponibile zece. Fursecurile furnizate în cantitate mică au fost apreciate ca fiind mai de dorit pentru consum în viitor, mai atractive şi mai scumpe decât aceleaşi fursecuri furnizate din abundență.

Deşi acest model al rezultatelor oferă o validare izbitoare a principiului rarității, nu ne spune nimic ce nu ştiam deja. Încă o dată vedem că un articol mai puțin disponibil este mai dorit şi mai bine apreciat. Adevărata valoare a acestui studiu vine din două constatări suplimentare. Să le analizăm pe rând căci fiecare merită o atenție deosebită.

* * *

Obținerea primului dintre aceste rezultate remarcabile a implicat o mică variație a procedurii de baza a experimentului. În loc să aprecieze fursecurile în condiții de lipsă constantă, unor participanți li s-a oferit mai întâi un bol cu zece fursecuri care a fost înlocuit de unul cu două fursecuri.

Astfel, înainte să ia o îmbucătură, anumiți participanți au văzut cum oferta bogată de fursecuri a fost redusă la doar câteva. Alți participanți însă, au fost obişnuiți din start cu o ofertă săracă deoarece fursecurile erau mereu numai două.

Folosind acest procedeu, cercetătorii căutau să răspundă la o întrebare privind caracterul rarității: apreciem mai mult acele lucruri care au devenit recent mai puțin disponibile pentru noi sau acele lucruri care au fost întotdeauna mai puțin disponibile pentru noi? În experimentul de mai sus, răspunsul a fost clar. Căderea de la abundență la o cantitate limitată a produs indiscutabil o reacție mai favorabilă față de fursecuri decât o cantitate limitată în mod constant.

Ideea că o limitare nou introdusă are efecte mai puternice este aplicabilă unor situații mult mai importante decât problema fursecurilor din studiu. De pildă, sociologii au stabilit că o asemenea limitare nou aplicată a fost uneori cauza esențială a unor tulburări politice şi răzmerițe violente.

Probabil că cel mai proeminent partizan al acestui argument este James C. Davies, care susține că este mai probabil să aibă loc revoluții acolo unde o perioada de îmbunătățire a condițiilor economice şi sociale este urmata de un scurt şi abrupt declin al acestor condiții.

Deci, de o revolta nu sunt responsabili, de obicei, acei oameni care sunt cei mai oropsiți şi care au ajuns să vadă situația lor ca făcând parte din starea naturală a lucrurilor. În schimb, este mai probabil ca revoluționarii să fie tocmai aceia care au gustat puțin dintr-o viață mai bună. Atunci când condițiile economice şi sociale îmbunătățite pe care le-au trăit devin brusc mai puțin accesibile, oamenii le doresc mai mult ca niciodată şi adeseori se răscoală violent pentru a şi le asigura.[16] Davies a cules dovezi convingătoare pentru tema cărții sale din diverse revoluții, revolte şi războaie civile incluzând revoluțiile franceză, rusă şi egipteană, precum şi rebeliuni interne ca rebeliunea lui Dorr din secolul al XIX-lea în Rhode Island, războiul civil american şi tulburările urbane din anii 1960.

În fiecare caz, o perioada de bunăstare crescândă a precedat o serie consistentă de schimbări negative care au condus la explozii de violență. Conflictul rasial din oraşele Americii în anii 1960 reprezintă un caz la obiect de care mulți dintre noi ne amintim. La

vremea aceea, nu era ceva neobişnuit să auzi întrebarea „De ce acum?".

Nu părea să aibă sens ca, în istoria lor de trei sute de ani, din care cea mai mare parte au petrecut-o în sclavie şi privaţiuni, afro-americanii să fi ales tocmai anii şaizeci, ani caracterizaţi prin progres social, pentru a se revolta. Într-adevăr, după cum subliniază Davies, cele două decenii de după începerea celui de-al doilea război mondial au adus populaţiei de culoare câştiguri politice şi economice spectaculoase.

În anii 1940, afro-americanii se confruntau cu restricţii legale severe în domenii ca locuinţele, transportul şi educaţia; mai mult, chiar dacă avea aceeaşi educaţie, o familie medie din cadrul populaţiei de culoare câştiga doar puţin peste jumătate din câştigul unei familii albe. Cincisprezece ani mai târziu, multe se schimbaseră.

Legislaţia federală a declarat ca inacceptabile încercările oficiale şi neoficiale de segregaţie a negrilor în şcoli, locuri publice, cartiere rezidenţiale şi locuri de muncă. Au avut loc şi importante evoluţii economice; venitul familiei de negri a crescut de la 56% la 80% din venitul unei familii albe cu educaţie comparabilă.

Dar, apoi, conform analizei lui Davies asupra condiţiilor sociale, acest progres rapid a fost obstrucţionat de evenimente care au alterat optimismul impetuos al anilor precedenţi.

Mai întâi, schimbările politice şi juridice s-au dovedit substanţial mai uşor de promulgat decât realizarea în fapt a schimbărilor sociale.

În ciuda tuturor legilor progresiste din anii patruzeci şi cincizeci, afro-americanii aveau percepţia că majoritatea cartierelor rezidenţiale, a locurilor de muncă şi a şcolilor rămâneau segregate. Astfel, victoriile obţinute la Washington au început să fie resimţite ca înfrângeri acasă.

De pildă, timp de patru ani după aprobarea deciziei din 1954 a Curţii Supreme de a elimina segregaţia din toate şcolile publice, afro-americanii au fost ţinta a 530 de acte de violenţă (intimidare directa a copiilor afro-americani şi a părinţilor, atacuri cu bombe şi incendii) concepute pentru a împiedica desegregaţia şcolilor.

Această violenţă a generat percepţia unui altfel de regres în evoluţia afro-americanilor. Pentru prima dată după anii de dinaintea celui de-al doilea război mondial, când aveau loc în medie 76 de linşaje pe an, afro-americanii au trebuit să fie preocupaţi de siguranţa familiilor lor.

Acest nou val de violenţă nu a fost limitat doar la domeniul educaţiei. Demonstraţiile paşnice pentru drepturi civile se confruntau frecvent cu mulţimi ostile şi poliţie.

Încă un tip de regres a apărut în privinţa veniturilor familiilor de culoare. În 1962, aceste venituri au scăzut la 74% din cele ale unei familii albe cu educaţie asemănătoare.

Davies argumentează că aspectul cel mai semnificativ al acestui procentaj nu este acela că el a reprezentat o creştere pe termen lung a prosperităţii faţă de nivelul anilor patruzeci, ci că era un declin pe termen scurt faţă de nivelul mult mai mare de la mijlocul anilor cincizeci.

În anul următor au avut loc răzmeriţele din Birmingham şi apoi, într-o succesiune rapidă, o mulţime de demonstraţii violente care au pavat drumul spre mişcările sociale majore din Watts, Newark şi Detroit.

Respectând modelul istoric al revoluţiilor, afro-americanii din Statele Unite au devenit mai rebeli atunci când progresele recent obţinute au fost cumva atenuate. Acest model oferă o lecţie valoroasă pentru legiuitori: când vine vorba de libertăţi, este mai periculos să le acorzi pentru o vreme şi apoi să le retragi decât să nu le acorzi deloc. Problema cu care se confruntă un guvern care caută să îmbunătăţească statutul politic şi economic al unui grup asuprit în mod tradiţional, este aceea că acordă libertăţi care nu au mai fost acordate înainte. Iar dacă aceste libertăţi abia acordate devin mai puţin disponibile, va trebui plătit un preţ deosebit de mare.

Putem cerceta evenimentele mult mai recente din fosta Uniune Sovietică pentru a obţine dovezi că această regulă de bază funcţionează peste tot la fel.

După decenii de represiune, Mihail Gorbaciov a început să acorde populaţiei noi libertăţi, privilegii şi opţiuni prin intermediul politici de glasnost şi perestroika. Alarmat de direcţia în care mergea ţara lor, un mic grup de funcţionari din guvern, armată şi KGB au

pus la cale o lovitură de stat, punându-l pe Gorbaciov sub arest la domiciliu şi anunţând, pe 19 august 1991, că ei au preluat puterea şi voiau să reinstaureze vechea ordine. Majoritatea oamenilor din lume şi-au imaginat că oamenii din fosta Uniune Sovietică, cunoscuţi pentru tendinţa lor caracteristică de a se supune, vor ceda pasiv aşa cum făcuseră întotdeauna.

Editorul revistei Time, Lance Morrow, a descris astfel propria sa reacţie: „La început, lovitura de stat a părut să confirme tradiţia. Ştirile au provocat un şoc mohorât urmat imediat de un sentiment de resemnare dezamăgită: fireşte, fireşte, ruşii trebuiau să se întoarcă la ceea ce erau ei în mod esenţial, la tradiţiile lor. Gorbaciov şi glasnostul lui erau o aberaţie; lucrurile reveneau la inevitabila normalitate."

Dar acelea nu erau timpuri normale. Gorbaciov nu guvernase în tradiţia ţărilor sau a lui Stalin sau a oricăruia din şirul de conducători opresivi de după război care nu permiseseră maselor nici măcar o boare de libertate. El le-a acordat anumite drepturi şi opţiuni. Iar atunci când aceste noi libertăţi acordate au fost ameninţate, poporul a sărit la fel cum sare un câine dacă cineva încearcă să-i ia osul proaspăt din gură.

În câteva ore de la anunţul făcut de complotişti, mii de oameni erau în stradă ridicând baricade, înfruntând trupele înarmate, înconjurând tancurile şi sfidând starea de asediu. Răzmeriţa a fost atât de rapidă, masivă şi unitară în manifestarea opoziţiei faţă de retragerea drepturilor câştigate prin politica de glasnost încât, după trei zile de tulburări, complotiştii uimiţi au abandonat, predând puterea şi implorând iertarea preşedintelui Gorbaciov.

Dacă ar fi învăţat istorie — sau psihologie — complotiştii nu ar mai fi fost surprinşi de valul de rezistenţă populară care i-a măturat de la putere. Din poziţia favorabilă oferită de oricare dintre aceste discipline, ei ar fi putut învăţa o lecţie care rămâne întotdeauna valabila: libertăţile o dată acordate, nu vor fi cedate fără luptă.

Lecţia este valabilă şi pentru politica de familie. Părintele care acordă privilegii sau impune reguli într-un mod dezordonat invită la nesupunere deoarece acordă copilului libertăţi fără să-şi dea măcar seama. Părintele care interzice numai din când în când copilului să mănânce dulciuri între mese acordă acestuia, în fapt, libertatea de a mânca oricând asemenea dulciuri.

Mai târziu, aplicarea regulii devine o problemă mult mai dificila şi explozivă deoarece copilului nu-i lipseşte un drept pe care nu l-a avut niciodată, ci pierde un drept deja acordat. După cum am văzut în cazul libertăţilor politice, ca şi în cazul fursecurilor cu ciocolată (deosebit de adecvat din punctul de vedere al acestei discuţii), oamenii percep lucrurile ca fiind mai atractive atunci când devin, la un moment dat, mai puţin disponibile decât dacă ar fi fost tot timpul mai puţin disponibile.

Prin urmare, nu ar trebui să fim surprinşi când cercetările arată că părinţii care aplică disciplina inconsecvent vor avea copii neascultători.[18]

Să revenim la studiul cu fursecurile cu ciocolată pentru o mai bună înţelegere a modului cum reacţionăm faţă de raritate. Am văzut deja din rezultatele studiului că fursecurile oferite în cantitate mică au fost apreciate mai favorabil decât cele oferite din abundenţă şi că, în cazul reducerii recente a cantităţii de fursecuri, aprecierea a fost şi mai favorabilă. În acest ultim caz, fursecurile care au obţinut cea mai bună apreciere au fost acelea care au devenit mai puţin disponibile datorită cererii sporite pentru ele.

Am amintit că, în cadrul experimentului, participanţilor li s-a oferit întâi un bol cu zece fursecuri şi apoi unul cu numai două fursecuri. Cercetătorii au făcut acest lucru în două feluri. Anumitor participanţi li s-a explicat că o parte din fursecuri au trebuit să fie date altor participanţi pentru a satisface şi cererea lor.

Altui grup de participanţi li s-a explicat că a trebuit să fie redus numărul de fursecuri oferite deoarece s-a făcut, pur şi simplu, o greşeală şi li s-a oferit iniţial un bol greşit. Rezultatele au arătat că cei care au primit mai puţine fursecuri datorită cererii crescute a altor participanţi au apreciat mai favorabil fursecurile decât cei cărora li s-au oferit mai puţine fursecuri din greşeală. De fapt, fursecurile a căror cantitate a fost limitată datorită creşterii cererii au fost cele mai apreciate în cadrul studiului.

Această constatare evidenţiază importanţa competiţiei în preocuparea pentru resurse limitate. Nu numai că dorim mai mult acelaşi articol atunci când este mai puţin disponibil, dar îl vrem mai mult când concurăm cu alţii pentru a-l obţine. Cei care fac reclame încearcă să exploateze această tendinţă a noastră.

Aflam din reclamele lor că „cererea curentă" pentru un articol este atât de mare încât trebuie „să ne grăbim să cumpărăm", sau putem vedea o mulţime îngrămădindu-se la uşile unui magazin înainte de a începe o vânzare de solduri, sau privim o mulţime de mâini care golesc rapid raftul cu un anumit produs. În aceste imagini se află mai mult decât reprezentarea obişnuită a dovezii sociale. Mesajul nu este doar acela că produsul este bun deoarece şi alţi oameni gândesc aşa, ci şi că suntem în directă concurenţă cu acei oameni.

Concurenţa pentru resurse limitate are puternice proprietăţi motivante. Înflăcărarea unui iubit cam indiferent creşte puternic o data cu apariţia unui rival. Prin urmare, unii dezvăluie (sau inventează) adeseori, din motive de strategie, faptul că au un nou admirator. Vânzătorii sunt învăţaţi să joace acelaşi joc cu clienţiinehotărâţi. De pildă, un agent imobiliar care încearcă să vândă o casă unui potenţial cumpărător care a cerut un răgaz de gândire, adică „aşteaptă pe gard", va suna uneori clientul spunându-i că mai are un cumpărător care a văzut casa, i-a plăcut şi s-a programat pentru a doua zi spre a discuta condiţiile de cumpărare.

Atunci când este vorba de un cumpărător inventat, acesta este descris, de obicei, ca un străin cu mulţi bani: „este vorba de un investitor din afara statului care cumpără pentru a-şi reduce din impozite", sau „un doctor şi soţia lui care vor să se mute în oraş", acestea fiind formulele favorite. Această tactică numită de agenţii imobiliari „alungarea de pe gard", poate lucra extraordinar de bine. Ideea de a pierde în faţa unui rival transformă frecvent o persoană nehotărâtă în una dornică să cumpere.

Există ceva aproape material în dorinţa de a avea un articol disputat. Cumpărătorii care participă la mari vânzări de lichidare sau la vânzări promoţionale relatează că se simt captivaţi emoţional de eveniment. Excitaţi de înghesuiala concurenţilor, ei se agită şi se luptă să obţină o marfă la care altfel nici nu s-ar uita. Asemenea comportament aduce aminte de „frenezia mâncatului" fără discernământ care are loc în grupurile de animale.

Pescarii exploatează acest fenomen aruncând o cantitate de momeală măruntă în calea unor bancuri mari cu anumiţi peşti. Curând apa devine o întindere clocotitoare de trupuri agitate şi de guri lacome care se luptă pentru hrană. În acest moment, pescarii câştigă timp şi bani aruncând în apă fire de nailon cu cârlige goale, iar peştii înnebuniţi vor muşca acum cu ferocitate din orice, inclusiv din acele simple cârlige din metal.

Există o asemănare remarcabilă între felul în care pescarii şi marile magazine îi împing spre furie concurenţială pe cei pe care vor să-i agaţe. Pentru a atrage şi a stârni peştii, pescarii împrăştie ca momeală resturi de peşte. Din motive asemănătoare, marile magazine care organizează vânzări cu reducere de preţ, flutură pe sub ochii cumpărătorilor nişte preţuri deosebit de bune pentru câteva articole intens mediatizate şi care se numesc „loss leaders".

Dacă momeala, sub ambele ei forme, şi-a făcut bine treaba, se va forma o mare mulţime nerăbdătoare să muşte. Curând, în graba de a obţine produsele, mulţimea devine agitată, aproape orbită de natura potrivnică a situaţiei. Oameni şi peşti deopotrivă, pierd din vedere ceea ce vor şi încep să apuce orice este disputat. Ne putem doar întreba dacă peştele care se zbate pe punte cu un cârlig gol în gură împărtăşeşte consternarea cumpărătorului care, sosind acasă cu o încărcătură de fleacuri, îşi spune: „Doamne, oare ce m-a apucat?"

După o vânzare de lichidare a unor stocuri de pantofi de sport, o nefericită angajată a acelui magazin care păşea împleticit printre mărfurile aruncate de-a valma a relatat: „cumpărătorii s-au aruncat sălbateci, înşfăcând şi luptându-se între ei, uneori şi pentru pantofi ale căror mărimi nu le aflaseră încă."

Ca nu cumva să credem că febra concurenţei pentru resurse limitate apare numai în cazul unor forme de viaţă mai simple precum peştii şi cumpărătorii de chilipiruri, vom examina povestea care se afla în spatele unei remarcabile decizii de achiziţie luată în 1973

de Barry Diller, care era pe atunci la American Broadcasting Company vicepreşedinte însărcinat cu programele din orele de audienţă maximă şi care a fost poreclit de către revista Time „miraculosul mogul" cu referire la remarcabilele sale succese ca director la Paramount Pictures şi la Fox Television Network.

El a fost de acord să plătească 3,3 milioane dolari pentru o singură prezentare la televiziune a filmului The Poscidon Adeventure. Această cifră merită să fie remarcată deoarece depăşeşte cu mult cel mai mare preţ plătit vreodată pentru o singură prezentare la televiziune: două milioane de dolari pentru filmul Patton. De fapt, preţul a fost atât de mare încât ABC a apreciat că va pierde un milion de dolari datorită prezentării filmului Poseidon.

Ca vicepreşedinte la NBC însărcinat cu programe speciale, Bill Storke a declarat la timpul respectiv: „Nu au nici o şansă să-şi recupereze banii, pur şi simplu, nici o şansă."

Cum a putut un om de afaceri abil şi cu experienţă ca Diller să facă o înţelegere care putea să producă o pierdere de un milion de dolari? Răspunsul s-ar putea găsi într-un al doilea aspect important al vânzării: era pentru prima dată când un film a fost oferit reţelelor de televiziune printr-o licitaţie deschisă. Niciodată mai înainte cele trei mari reţele de televiziune nu fuseseră forţate să concureze pentru o resursă limitată în asemenea mod. Ideea novatoare a licitaţiei deschise a aparţinut excentricului producător al filmului, Irwin Allen şi vicepreşedintelui William Seif de la 20th Century Fox care trebuie să se fi extaziat la aflarea rezultatului.

Dar cum putem fi siguri că preţul spectaculos a fost generat de formula licitaţiei mai degrabă decât de valoarea filmului în sine?

Câteva comentarii ale unor participanţi la licitaţie oferă dovezi impresionante. Mai întâi, a venit o declaraţie a câştigătorului licitaţiei, Barry Diller, făcută cu intenţia de a stabili jaloanele politicii viitoare a reţelei sale de televiziune. În cuvinte care sunau ca şi cum i-ar fi fost scoase cu cleştele din gură, el a spus: „ABC a hotărât privitor la politica sa viitoare că nu va mai participa niciodată la o licitaţie.". Încă şi mai instructive sunt remarcele rivalului lui Diller, Robert Wood, care era pe vremea aceea preşedinte la CBS Television şi care aproape că îşi pierduse capul supralicitând împotriva concurenţilor săi de la ABC şi NBC:

> La început am fost foarte raţionali. Am apreciat preţul filmului gândindu-ne la ce profit ne-ar putea aduce şi am adăugat o anumită valoare pentru exploatare. Dar apoi a început licitaţia. ABC a deschis-o cu o ofertă de două milioane. Eu am contra-ofertat 2,4 milioane. ABC a ridicat la 2,8 milioane. Şi febra licitaţiei ne-a prins. Am continuat să licitez ca un tip care şi-a pierdut minţile. În final, am ajuns la 3,2 milioane de dolari; în acel moment mi-am spus: „Fir-ar să fie, dacă obţin filmul, ce naiba o să fac cu el?".
> Când ABC a făcut o nouă ofertă peste a mea, am răsuflat uşurat.
> A fost foarte instructiv![17]

Când Wood a spus „A fost foarte instructiv", el zâmbea, după cum declară cel care i-a luat interviul, Bob MacKenzie. Putem fi siguri că Diller de la ABC nu zâmbea când a declarat că nu va mai participa niciodată la o licitaţie. Ambii au învăţat cu siguranţă ceva din „marea licitaţie pentru Poseidon". Dar cineva a trebuit să plătească această lecţie cu un milion de dolari.

Din fericire, putem învăţa şi noi, de aici, o lecţie valoroasă şi cu mult mai ieftin. Este instructiv de observat că omul zâmbitor era tocmai cel care pierduse mult disputatul premiu. Ca regulă generală, ori de câte ori dăm peste perdanţi care arată şi vorbesc ca nişte câştigători (şi viceversa), ar trebui să fim deosebit de precauţi la condiţiile care au făcut ca lucrurile să se precipite — în acest caz, concurenţa deschisă pentru o resursă limitată. Aşa după cum ştiu acum managerii din televiziune, este recomandabilă o precauţie maximă când ne confruntăm cu atacul diabolic provocat de raritate şi rivalitate.

CUM SĂ TE PROTEJEZI DE INFLUENŢA

EXERCITATĂ DE ACȚIUNEA PRINCIPIULUI RARITĂȚII

Este destul de uşor să fii avertizat adecvat împotriva presiunii rarității; dar este substanțial mai dificil să acționezi în urma acestei avertizări. O parte a problemei constă în faptul că reacția noastră tipică față de raritate ne împiedică să gândim. Atunci când vedem că ceva ce ne dorim devine mai puțin disponibil, se instalează o agitație fizică. Iar în cazurile de concurență directă sângele ni se urcă la cap, câmpul de atenție se restrânge, emoțiile cresc.

Pe măsură ce această reacție viscerală ia amploare, partea rațională, cognitivă, se retrage. În mijlocul agitației este dificil să rămânem calmi şi raționali. După cum a comentat preşedintele CBS, Robert Wood, în urma aventurii sale cu Poseidon: „Te laşi prins de nebunia concurenței, de viteza cu care se desfăşoară lucrurile şi toată logica zboară pe fereastră.".

Iata deci situația dificilă în care ne aflăm: cunoaşterea cauzelor şi a modului cum îşi exercită presiunea principiul rarității pot să nu fie suficiente spre a ne proteja de atacul direct deoarece cunoaşterea este un proces cognitiv şi procesele cognitive sunt înăbuşite de reacțiile emoționale. De fapt, acesta pare a fi motivul marii eficiente a tacticilor care folosesc principiul rarității. Atunci când aceste tactici sunt folosite adecvat, prima noastră linie de apărare împotriva unui comportament nesăbuit — o analiză bine gândită a situației — devine mai puțin probabil să se activeze.

Dacă, din cauza incapacității de gândire logică provocată de starea de excitație, nu ne putem baza pe cunoştințele noastre despre principiul rarității pentru a încuraja un comportament precaut, ce putem face? Poate că, la fel ca în cel mai pur stil jiu-jitsu, putem folosi chiar starea de excitație drept indiciu. În acest fel putem folosi puterea duşmanului în avantajul nostru.

În loc să ne bazăm pe o analiză chibzuită, conştientă a întregii situații, ne putem baza, pur şi simplu, pe agitația noastră interioară ca semnal de avertizare. Învățând să nu cedăm în fața agitației interioare crescânde în situații de concurență, ne putem pune în gardă asupra posibilelor acțiuni ale unor tactici care folosesc principiul rarității, precum şi a necesității de a fi precauți.

Dar să presupunem că reuşim acest truc de a folosi valul de agitație crescândă ca un semnal pentru a ne calma şi a acționa cu mare grijă. Şi apoi? Există vreo altă informație pe care o putem folosi spre a lua o decizie adecvată atunci când ne confruntăm cu raritatea unui lucru? În fond, simpla recunoaştere a faptului că trebuie să procedăm cu atenție nu ne indică şi direcția în care s-o luăm; este furnizat doar contextul care indică necesitatea unei decizii bine gândite.

Din fericire, există informații pe care putem să ne bazăm deciziile bine gândite în cazul unor articole mai puțin disponibile.

Ne întoarcem din nou la studiul cu fursecurile cu ciocolată în care cercetătorii au descoperit ceva ce pare ciudat, dar este adevărat în contextul principiului rarității: chiar dacă fursecurile în cantitate mică au fost apreciate ca fiind mai atractive, ele nu au fost apreciate ca având şi un gust mai bun decât cele care au fost servite din abundență.

Prin urmare, în ciuda dorinței crescute de a avea un lucru disponibil în cantitate limitată (participanții la studiu au spus că ar vrea să aibă mai multe fursecuri şi ar fi dispuşi să plătească un preț mai mare pentru ele), gustul fursecurilor nu s-a modificat nici un pic.

Aici se află o idee importantă. Bucuria nu constă în a folosi un bun disponibil în cantitate limitată, ci în a-l poseda. Este important să nu confundăm aceste două stări de spirit.

Ori de câte ori ne confruntăm cu presiunile exercitate de raritatea unui articol, trebuie să ne întrebăm şi ce vrem de la acel articol. Dacă răspunsul este că vrem acel lucru pentru beneficiile sociale, economice sau psihologice aduse de posesiunea unui lucru rar, atunci este perfect; presiunea rarității ne va da un indiciu bun despre cât suntem dispuşi să plătim pentru acel lucru — care, cu cât este mai puțin disponibil, cu atât este mai valoros pentru

noi.

Dar, foarte adesea, nu vrem un lucru doar de dragul de a-l avea. Îl vrem pentru utilitatea lui; vrem un articol ca să-l mâncăm, să-l bem, să-l atingem, să-l auzim, adică pentru a-l utiliza. În asemenea cazuri, este vital să ne amintim că articolele disponibile în cantitate mică nu au un gust mai bun, nu sună mai bine şi nu funcţionează mai bine doar pentru că sunt disponibile în cantitate limitată.

Deşi aceasta este o idee simplă, ea ne poate scăpa deseori atunci când manifestăm o atracţie puternică faţă de articolele rare, atracţie pe care acestea o exercită în mod natural. Pot să citez un exemplu din familie. Fratele meu, Richard, s-a întreţinut singur la facultate folosind un truc care a exploatat, cu venituri frumuşele, tendinţa majorităţii oamenilor de a nu acorda atenţie ideii de mai sus.

De fapt, tactica lui a fost atât de eficientă încât trebuia să lucreze numai câteva ore la sfârşit de săptămână pentru a-şi câştiga banii necesari, iar restul timpului îi rămânea liber pentru studiu.

Richard vindea maşini, dar nu într-o sală de expoziţie cu maşini noi şi nici într-un parc de maşini la mâna a doua. El cumpăra la sfârşit de săptămână câteva maşini folosite pe care le găsea în anunţuri din ziare, le spăla bine şi le vindea la sfârşitul săptămânii următoare cu un frumos profit net folosind tot anunţurile din ziare. Pentru a realiza acest lucru, el trebuia să ştie trei lucruri.

Mai întâi, trebuia să ştie suficient de multe lucruri despre maşini pentru a cumpăra acele maşini oferite spre vânzare la un preţ minim şi a le putea revinde, în mod justificat, la un preţ mai mare.

În al doilea rând, o dată obţinută maşina, el trebuia să ştie cum să scrie un anunţ în ziar care să trezească un interes substanţial din partea potenţialilor cumpărători.

În al treilea rând, îndată ce se arăta un cumpărător, el trebuia să ştie cum să folosească principiul rarităţii pentru a genera o atracţie mai mare a maşinii decât poate că merita. Richard ştia cum să facă toate aceste trei-lucruri. Însă, având în vedere scopurile noastre, ne interesează numai ce făcea el pentru a spori forţa de atracţie a maşinii, în cazul unei maşini pe care o cumpărase în weekend-ul trecut, el dădea un anunţ în ziarul de duminică. Deoarece ştia cum să conceapă un anunţ atractiv, primea o mulţime de telefoane duminica dimineaţă de la potenţialii cumpărători. Fiecărui potenţial cumpărător, care era destul de interesat ca să vrea să vadă maşina, i se stabilea o oră de întâlnire — aceeaşi oră de întâlnire pentru toţi.

Aşa că, dacă erau programaţi şase oameni, toţi erau anunţaţi ca întâlnirea va avea loc, de pildă, la ora două după amiază. Acest mic truc pregătea calea pentru o vânzare reuşită deoarece crea o atmosferă de concurenţă pentru o resursă limitată.

De obicei, primul cumpărător care sosea începea o examinare atentă a maşinii comportându-se ca orice cumpărător obişnuit al unei maşini, adică scoţând în evidenţă orice cusur sau deficienţă şi întrebând dacă preţul este negociabil. Situaţia psihologică se schimba însă radical când apărea un al doilea cumpărător. Disponibilitatea maşinii pentru fiecare dintre cei doi potenţiali cumpărători devenea brusc limitată prin prezenţa celuilalt.

Adesea, primul sosit, alimentând nechibzuit sentimentul de rivalitate, îşi afirma dreptul de a fi luat primul în consideraţie cu aceste cuvinte: „Stai puţin. Eu am fost primul aici.". Dacă el nu-şi afirma acest drept, o făcea Richard pentru el. Adresându-se celui de al doilea sosit, Richard spunea: „Scuzaţi-mă, dar acest domn a ajuns aici înaintea dumneavoastră. Aşa că, pot să vă rog să aşteptaţi pe partea cealaltă a aleii pentru câteva minute, până când termină el de examinat maşina? Apoi, dacă el decide că nu vrea maşina sau nu se poate hotărî, v-o arăt şi dumneavoastră.".

Richard susţine că puteai citi pe faţa primului client cum îi creştea agitaţia. Evaluarea lui lejeră a argumentelor pro şi contra devenea deodată o chestiune gen „acum sau niciodată", o goană ca, într-un timp limitat, să ajungă la o decizie în legătură cu o resursă disputată. Dacă el nu se hotăra să cumpere maşina - la preţul cerut de Richard - în următoarele câteva minute s-ar putea s-o piardă pentru totdeauna în favoarea acelui... acelui... nou venit care stă la pândă acolo. Pe de altă parte, al doilea cumpărător era la fel

de stârnit de combinația dintre rivalitate şi disponibilitatea limitată. El se plimba în sus şi în jos pe marginea aleii, vizibil preocupat să pună mâna pe această bucată de metal devenită acum mai atractivă.

Dacă primul cumpărător nu reuşea să încheie o înțelegere sau măcar să se hotărască suficient de repede, al doilea era pregătit să atace. Dacă aceste condiții nu erau suficiente pentru a asigura o decizie de cumpărare favorabilă şi imediată, capcana se închidea cu siguranță imediat ce intra în scenă cel de-al treilea cumpărător. După cum spunea Richard, concurența crescută era, de obicei, de nesuportat pentru primul client sosit.

El ceda repede fiind de acord cu prețul cerut de Richard sau pleca brusc. În ultimul caz, al doilea sosit se năpustea să profite de şansa de a cumpăra având un sentiment de uşurare cuplat cu unul de rivalitate față de acel... acel... nou venit care stă la pânda acolo.

Toți cumpărătorii aceia care şi-au adus contribuția la achitarea educației universitare a fratelui meu n-au reuşit să recunoască un fapt fundamental: dorința sporită care le-a dat imboldul să cumpere a avut puțină legătură cu meritele maşinii. Acest lucru s-a întâmplat din două motive. Mai întâi, situația pe care a aranjat-o Richard le-a produs o reacție emoțională care i-a împiedicat să gândească corect, în al doilea rând, ei au continuat să creadă ca au vrut maşina pentru a o folosi şi nu doar ca s-o posede.

Iar presiunile aplicate de Richard, prin crearea unei situații de concurență pentru o resursă limitată, au afectat numai dorința clienților de a avea maşina în sensul de a intra în posesiunea lor. Aceste presiuni nu au afectat valoarea maşinii din punctul de vedere al scopului real pentru care ei au vrut-o.

Dacă se va întâmpla să fim asaltați de presiunile unei situații care ne împinge la supunere, atunci cel mai bun răspuns al nostru va avea loc în două etape. Imediat ce simțim valul de tulburare emoțională care decurge din influența principiului rarității, ar trebui să folosim această sporire a reacției emoționale ca un semnal pentru a ne opri repede. Panica sau reacțiile febrile nu-şi au locul în luarea deciziilor înțelepte.

Este necesar să ne calmăm şi să ne recăpătăm perspectiva rațională. O dată ce am realizat acest lucru, putem trece la etapa a doua în care să ne întrebăm de ce vrem articolul respectiv. Dacă răspunsul este că-l vrem, în mod esențial, pentru a fi în posesia noastră, vom folosi apoi informațiile despre disponibilitatea acelui articol pentru a ne ajuta să stabilim cât suntem dispuşi să cheltuim pentru a-l avea.

Dacă însă răspunsul este că vrem articolul respectiv pentru funcția sa (adică vrem ceva bun de băut, de mâncat, de condus), atunci trebuie să ne amintim că articolul dorit îşi îndeplineşte utilitatea la fel de bine fie că se găseşte în cantități limitate sau din abundență. Este destul de simplu, trebuie doar să ne amintim că, dacă fursecurile sunt puține, ele nu au un gust mai bun decât atunci când sunt din abundență.

SCRISORI DE LA CITITORI

De la o fată din Blacksburg, Virginia

"La Crăciunul trecut am întâlnit un bărbat de douăzeci şi şapte de ani. Eu aveam nouăsprezece. Deşi nu era cu adevărat genul meu, am ieşit cu el - probabil pentru că este o chestie de statut să ieşi cu un bărbat mai în vârstă - dar nu m-a interesat cu adevărat până când părinții mei nu şi-au exprimat preocuparea în legătură cu vârsta lui. Cu cât ei discutau mai mult despre problema asta, cu atât mă îndrăgosteam eu mai tare. A durat numai cinci luni, dar asta a însemnat cu patru luni mai mult decât ar fi durat dacă părinții mei nu ar fi spus nimic."

Deşi Romeo şi Julieta au dispărut de mult, se vede treaba că „efectul Romeo şi Julieta" este viu şi nevătămat şi îşi face apariția, în mod regulat, în diverse locuri ca Blacksburg, Virginia.

Epilog

INFLUENȚA INSTANTANEE

Consimțământul de tip primitiv în era automaticii

În fiecare zi şi în toate privințele mă simt tot mai bine.
EMILE COUE

În fiecare zi şi în toate privințele mă simt tot mai ocupat.
ROBERT CIALDINI

ÎN ANII 1960, UN BĂRBAT PE NUME JOE PINE GĂZDUIA undeva în California un spectacol de televiziune remarcabil. Programul se distingea prin stilul caustic şi agresiv al lui Pine față de oaspeții săi care erau, în cea mai mare parte, o adunătură de artişti însetați de publicitate, aşa-zise celebrități şi reprezentanți ai unor ciudate organizații politice sau sociale.

Abordarea dură a gazdei era concepută să-i provoace pe oaspeți la ceartă, să-i pună în situații jenante şi să-i facă, în general, să pară proşti. Nu era ceva neobişnuit pentru Pine să introducă un oaspete şi să lanseze imediat un atac la convingerile, talentul sau înfățişarea sa.

Unii oameni susțineau că stilul acid al lui Pine se datora, în parte, faptului că amputarea unui picior i-a amărât viața; alții spuneau că, pur şi simplu, îi plăcea să insulte.

Într-o seară, printre oaspeții spectacolului s-a aflat un cântăreț de rock, Frank Zappa. Era la începutul anilor şaizeci, când părul foarte lung la bărbați era încă ceva neobişnuit şi controversat. Imediat ce Zappa a fost introdus şi s-a aşezat, a avut loc următorul schimb de replici:

PINE: Bănuiesc că părul tău lung te face să pari o fată.

ZAPPA: Bănuiesc că piciorul tău de lemn te face să pari o masă.

În afară de faptul că este unul din schimburile spontane de replici care îmi place cel mai mult, dialogul de mai sus ilustrează o temă fundamentală a acestei cărți: foarte adesea, atunci când luăm o decizie în legătură cu cineva sau ceva, nu folosim toate informațiile disponibile şi relevante; folosim în schimb doar o singură informație foarte evidentă. Iar o singură informație izolată, chiar dacă în mod normal ne dă o idee corectă despre întreg, ne poate conduce la greşeli indubitabil stupide - greşeli care, atunci când sunt exploatate de

oameni isteți, ne fac să părem nătângi sau chiar mai rău.

În acelaşi timp, de-a lungul întregii cărți a fost prezentă o idee care complică lucrurile: în ciuda posibilității de a lua decizii prosteşti când ne bazăm pe o singură informație din totalul celor disponibile, ritmul vieții moderne ne cere frecvent să folosim scurtăturile.

La începutul primului capitol am asemuit modul nostru de abordare folosind scurtături cu răspunsul automat al animalelor ale căror modele de comportament elaborate pot fi declanşate de prezența unui singur stimul: piuitul unui pui, o nuanță de roşu a penelor de pe piept, o secvență specifică a emisiunilor luminoase. Motivul pentru care ființele inferioare omului trebuie să se bazeze adeseori pe asemenea stimuli singulari este capacitatea lor mintală limitată.

Creierul lor mic nu poate înregistra şi procesa toate informațiile relevante din mediul lor. Deci aceste specii au dezvoltat sensibilități speciale la anumite aspecte ale informației. Deoarece aceste aspecte selectate ale informației sunt, în mod normal, suficiente pentru a sugera un răspuns corect, sistemul este, de obicei, foarte eficient: ori de câte ori o curcă aude piuitul unui pui comportamentul matern se declanşează într-o manieră mecanică pentru a conserva o mare parte din capacitatea limitată a creierului spre a face față altor situații cu care se confruntă de-a lungul zilei.

Desigur ca noi dispunem de mecanisme ale creierului mult mai eficiente decât cele ale curcii sau decât ale oricărei specii de animale. Capacitatea noastră de a lua în considerație o multitudine de fapte relevante şi, prin urmare, de a lua decizii bune, este fără egal. Într-adevăr, tocmai avantajul de a putea procesa informația ne-a ajutat să devenim forma de viață dominantă pe planetă.

Dar şi capacitate noastră are limitele ei, aşa că, de dragul eficienței, trebuie să evităm câteodată un proces complex de luare a deciziilor, bazat pe informații complete şi care este mare consumator de timp în favoarea unui tip de răspuns automat, primitiv, bazat pe o singură informație mai importantă.

De pildă, atunci când luăm decizia să-i răspundem afirmativ sau negativ unui solicitant, este limpede că suntem atenți la o singură informație relevantă pentru situația respectivă. Noi am cercetat câteva dintre cele mai folosite informații singulare care ne ajută să luăm rapid decizii. Ele sunt atât de folosite tocmai pentru că sunt cele mai demne de încredere şi, în mod normal, ne îndreaptă spre decizia corectă. De aceea folosim atât de frecvent şi într-o manieră automată principiile reciprocității, ale consecvenței şi ale dovezii sociale, ale simpatiei, autorității şi rarității atunci când avem de luat decizia de a ne da asentimentul. Fiecare dintre aceste informații furnizează un indiciu foarte demn de încredere cu privire la faptul dacă ne va fi mai bine spunând da sau nu. Este probabil că vom folosi aceste indicii singulare atunci când nu avem chef, timp, energie sau resurse informaționale pentru a întreprinde o analiză completă a situației.

Când suntem grăbiți, stresați, nesiguri, indiferenți, confuzi sau obosiți avem tendința sa ne concentrăm doar pe câteva din informațiile aflate la dispoziția noastră. Atunci când luăm decizii în asemenea circumstanțe, ne întoarcem adeseori la abordarea mai degrabă primitivă de a lua decizii pe baza unei singure informații relevante.[1] Toate acestea conduc la o situație conflictuală; cu ajutorul mecanismului mental sofisticat de care dispunem, am devenit specia dominantă şi am creat un mediu atât de complex, cu un ritm de viața atât rapid şi copleşit de mulțimea informațiilor, încât trebuie să-i facem față tot mai mult într-o manieră primitivă specifică speciilor inferioare pe care le-am depăşit de mult.

John Stuart Mill, economist britanic, gânditor politic şi filozof a murit acum mai bine de o sută de ani. Anul morții sale (1873) este important deoarece el este recunoscut ca fiind ultimul om care ştia totul despre toate.

Astăzi, ideea că cineva ar putea să ştie totul despre toate este cel puțin hilară. După o lungă perioada de acumulări lente, cunoştințele umane au explodat şi, în virtutea inerției, s-au multiplicat ajungând la o expansiune monstruoasă.

Trăim acum într-o lume în care majoritatea informațiilor nu sunt mai vechi de cincizeci de ani. În anumite domenii ale ştiinței (de pildă, fizica), se afirma că volumul

informațiilor se dublează la fiecare opt ani. Iar explozia cunoştințelor ştiințifice nu se limitează la domenii foarte specializate precum chimia moleculară sau fizica cuantică, ci se extinde la cunoştințe din domenii cu care ne confruntăm în fiecare zi şi cu care ne străduim să ținem pasul ca sănătatea, dezvoltarea copilului, nutriție şi altele asemenea. Mai mult, este probabil că această creştere rapidă va continua având în vedere că 90% dintre oamenii de ştiință care au existat vreodată trăiesc în zilele noastre.

Pe lângă progresul extrem de rapid al ştiinței, lucrurile se schimbă repede şi în ceea ce priveşte individul. În cartea sa, Şocul viitorului, Alvin Toffler a oferit o documentare timpurie despre ritmul rapid fără precedent şi în continuă creştere a vieții zilnice moder

ne: călătorim mai mult şi mai repede, ne mutăm mai frecvent în case ce sunt construite şi dărâmate mai repede; intram în contact cu mai mulți oameni, iar relațiile cu ei sunt mai scurte; în supermagazin, în sala de prezentare a automobilelor sau în complexul comercial avem la dispoziție o gamă larga de opțiuni între stiluri şi produse despre care nu se ştia nimic anul trecut şi care ar putea fi foarte bine uitate anul viitor.

Noutate, schimbare, diversitate şi rapiditate, acestea sunt caracteristicile esențiale evidente ale existenței civilizate.

Această avalanşă de informații şi opțiuni a fost posibilă datorită progresului tehnologic fără precedent. În frunte se află dezvoltarea capacității noastre de a colecta, stoca, accesa şi comunica informația. La început, avantajele acestui avans tehnologic erau limitate la marile organizații — agenții guvernamentale sau puternice corporații. De pilda, vorbind în calitatea sa de preşedinte la Citicorp, Walter Wriston putea spune despre firma sa: „Am pus cap la cap o bază de date din întreaga lume care este capabilă să răspundă aproape oricui din lume despre aproape orice şi imediat.'

Dar acum, o data cu dezvoltarea mai puternică a tehnologiei computerelor şi a telecomunicațiilor, accesul la asemenea cantități uluitoare de informații ajunge la îndemâna cetățenilor obişnuiți. Sistemele extinse de televiziune prin cablu şi prin satelit oferă o cale prin care informația intră în casele obişnuite.

O altă cale importantă este computerul personal. În 1972, Norman Macrae, unul dintre editorii revistei The Economist, făcea speculații profetice despre viitor:

Există, în fond, perspectiva să intrăm într-o eră când orice nătăfleț care stă în fața unui computer în laboratorul său, la birou, într-o bibliotecă publică sau acasă să se poată îngropa sub cantități inimaginabile de informații aflate în baze de date cu puteri automatizate de concentrare şi calcul care vor fi de zeci de mii de ori mai mari decât au fost vreodată disponibile în creierul uman, chiar şi în cel al unui geniu ca Einstein.

Doar zece ani mai târziu, revista Time semnala că era prezisă de Macrae a sosit. Revista desemna computerul personal ca fiind "Omul Anului". Editorii de la Time şi-au susținut alegerea citând „goana" consumatorilor după micile calculatoare şi argumentând că „America — şi, într-o perspectivă mai largă, întreaga lume — nu vor mai fi la fel.". Viziunea lui Macrae era acum realizată. Milioane de „nătăfleți" obişnuiți stăteau în fața maşinăriilor lor capabile să prezinte şi să analizeze suficiente informații pentru a-l depăşi pe Einstein.

Deoarece tehnologia poate evolua mult mai rapid decât putem noi s-o facem, capacitatea noastră naturală de a procesa informațiile va fi, probabil, tot mai puțin adecvată pentru a face față abundenței schimbărilor, opțiunilor şi provocărilor caracteristice vieții moderne. Ne vom găsi tot mai des în situația animalelor inferioare: cu un aparat mental insuficient echipat pentru a analiza complet complexitatea şi bogăția mediului exterior.

Spre deosebire de animale, ale căror capacități cognitive au fost întotdeauna relativ limitate, noi ne-am pus singuri în situația de a avea o capacitate cognitivă insuficientă prin faptul că am construit o lume radical mai complexă.

Dar consecința acestei capacități insuficiente recent dobândite este aceeaşi ca şi în cazul celei de lungă durată a animalelor. Atunci când va trebui să luăm o decizie, ne vom bucura tot mai puțin de luxul unei analize complete a întregii situații şi ne vom întoarce tot mai des la decizia bazată pe o singură caracteristică principală care este, de obicei, demnă de încredere.

Atunci când aceste caracteristici singulare sunt într-adevăr demne de încredere, nu

este nimic rău în a folosi o scurtătură, adică abordarea caracterizată prin atenție minimă şi un răspuns de tip automat la o anumită informație. Apar însă probleme atunci când ceva face ca indicații care sunt, de obicei, demne de încredere să ne dea un sfat prost, să ne îndrume către acțiuni greşite şi decizii prost fundamentate. După cum am văzut, o asemenea cauză o reprezintă trucurile folosite de anumiți profesionişti în obținerea asentimentului care caută să profite de pe urma unui răspuns mai degrabă negândit şi mecanic. Dacă, după cum se pare, frecvența răspunsului mecanic este în creştere datorită ritmului vieții moderne, putem ii siguri că frecvența cu care se folosesc aceste trucuri va creşte şi ea.

Ce putem face pentru a rezista previzibilei intensificări ale atacurilor asupra sistemului nostru de răspunsuri automate? în loc să fugim din fața acestor atacuri, eu aş îndemna la un contra-atac. Există totuşi o mențiune importantă care trebuie făcută: acei profesionişti în obținerea asentimentului care joacă onest folosind regulile răspunsului pe scurtătură nu trebuie considerați nişte duşmani; din contra, ei sunt aliații noştri în cadrul unui proces eficient şi adaptiv de schimburi.

Ținta pentru contra-atacul nostru sunt numai acei indivizi care falsifică, denaturează sau prezintă greşit faptul care declanşează, în mod natural, un răspuns automat.

Să luăm ca ilustrare ceea ce este, probabil, cel mai des folosit răspuns automat. În conformitate cu principiul dovezii sociale, hotărâm adeseori să facem ceea ce fac şi alți oameni asemănători nouă. Acest lucru este cât se poate de rațional deoarece, în majoritatea timpului, o reacție unanim acceptată într-o anumită situație este funcțională şi adecvată.

Astfel, o reclamă care, fără să utilizeze statistici false, oferă informația că marca respectivă are cele mai mari vânzări sau rata vânzărilor creşte cel mai rapid, ne oferă o dovadă valoroasă despre calitatea produsului şi despre probabilitatea ca el să ne placă. Dacă suntem la cumpărături şi vrem să achiziționăm o pastă de dinți, s-ar putea să vrem să ne bazăm pe acea informație singulară - popularitatea pastei de dinți - pentru a ne hotărî s-o încercăm.

Această strategie ne va conduce probabil într-o direcție bună, nu ne va împinge prea departe într-o direcție greşită şi ne va conserva energia cognitivă pentru a face față unui mediu tot mai copleşit de informații şi supraîncărcat cu decizii. Cel care face o asemenea reclamă, care ne permite să folosim eficient această strategie, nu este deloc adversarul nostru, ci trebuie considerat mai degrabă un partener binevoitor.

Povestea devine destul de diferită atunci când un profesionist în obținerea asentimentului încearcă să declanşeze un răspuns automat dându-ne o indicație contrafăcută. Duşman ne este acela care concepe o reclamă ce caută să creeze o imagine de popularitate pentru o marcă de pastă de dinți aranjând, de pildă, o serie de interviuri „spontane" în care mai mulți actori pozând în cetățeni obişnuiți laudă produsul. În acest caz, în care dovada de popularitate este contrafăcută şi este exploatat incorect principiul dovezii sociale, răspunsul automat față de dovada socială şi, în final, noi suntem exploatați.

Într-un capitol anterior, am recomandat să nu fie achiziționat nici un produs prezentat în reclame cu ajutorul unor interviuri aşa-zis „spontane" şi am îndemnat oamenii să trimită producătorilor scrisori în care să explice motivația lor şi să ceară ruperea relației cu respectiva agenție de publicitate.

Aş recomanda extinderea acestei atitudini agresive în orice situație în care un profesionist în obținerea asentimentului abuzează de principiul dovezii sociale (sau de orice altă armă de influențare). Ar trebui să refuzăm să privim programele TV care folosesc râsete pre-înregistrate. Dacă vedem un barman care-şi începe schimbul „ungând" tava pentru bacşişuri cu propriile lui bancnote, n-ar trebui să îi mai dăm nimic de la noi.

Dacă, după ce aşteptăm la coadă în fața unui club de noapte, descoperim că sunt suficiente locuri libere înăuntru şi deci coada a fost organizată spre a impresiona trecătorii printr-o dovadă falsă a popularității clubului, ar trebui să plecăm imediat şi să-i anunțăm şi pe cei de la coadă de ce am plecat.

Pe scurt, ar trebui să fim dispuşi să folosim boicotul, amenințarea, confruntarea,

cenzura, protestul verbal şi aproape orice altceva pentru a ne răzbuna.

Eu nu mă consider un om răzbunător de felul meu, dar susțin activ asemenea acțiuni războinice deoarece, într-un fel, mă simt în război cu exploatatorii - noi toți ar trebui sa fim.

Este important să recunoaştem că nu dorința lor de a obține profit ne trezeşte ostilitatea; în fond, toți împărtăşim într-o anumită măsură o asemenea dorință. Adevărata perfidie şi lucrul pe care nu trebuie să îl tolerăm este orice încercare de a obține profit într-un mod care amenință valabilitatea scurtăturilor pe care le folosim. Ritmul rapid al vieții moderne zilnice cere să avem la dispoziție scurtături demne de încredere, reguli practice şi sigure pe baza cărora să facem față acestui ritm.

Aceste scurtături nu mai sunt un lux; ele sunt adevărate necesități care vor deveni tot mai vitale pe măsură ce pulsul vieții zilnice se accelerează.

De aceea, ar trebui să fim dispuşi să trecem la represalii ori de câte ori vedem ca cineva trădează una dintre regulile noastre practice în scopul de a obține profit. Vrem ca aceste reguli practice să fie cât se poate de eficiente.

Dar, în măsura în care ele nu-şi fac datoria pentru ca sunt mereu subminate de trucurile unor profitori, fireşte că le vom folosi mai puțin şi vom fi mai puțin capabili să înfruntăm eficient povara deciziilor din zilele noastre. Nu putem permite acest lucru fără să luptăm. Miza a ajuns prea mare.

N O T E

CAPITOLUL 1

1 Numele acestui cercetător al vieții animalelor este cu adevărat chiar Fox (Vulpe). Vezi monografia sa din 1974 pentru o descriere completă a experimentului cu curca şi cu dihorul.

2 Sursele pentru informațiile despre măcĂleandru şi despre pasarea cu gât albastru sunt, respectiv, lucrările lui Lack (1943) şi Peiponen (1960).

3 Deşi există mai multe asemănări importante între oameni şi animale în cazul acestui gen de răspuns automat, sunt şi câteva diferențe importante. Secvențele de comportament automat la oameni sunt mai degrabă învățate decât înnăscute, sunt mai flexibile față de cele foarte rigide ale animalelor şi răspund la un număr mai mare de factori declanşatori.

4 Poate că răspunsul de felul „pentru că... doar pentru că", obişnuit la copii atunci când li se cere să-şi explice comportamentul, provine din observația lor isteață despre neobişnuita putere pe care adulții par s-o atribuie cuvintelor pentru că. Cititorul care doreşte să găsească o tratare sistematică a studiului privind copiile şi conceptualizarea lui o poate face studiind lucrarea lui Langerdin 1989.

5 Sursele pentru informațiile despre licurici şi despre peşti sunt lucrările lui Lloyd (1965) şi Eibl-Eibesfeldt (1958). Chiar dacă aceste creaturi par nişte exploatatori rapace, ele sunt întrecute în această privință de o specie de gândaci. Folosind o serie de declanşatori pe bază de miros şi pipăit, aceşti gândaci determină două specii de furnici să-i protejeze, să-i îngrijească, să-i hrănească în stadiul de larve şi să-i adăpostească pe timpul iernii când sunt adulți. Răspunzând mecanic la trucurile declanşatoare ale gândacilor, furnicile îi tratează ca pe alte furnici. În interiorul cuiburilor de furnici, gândacii răspund ospitalității gazdelor mâncându-le ouăle şi larvele; cu toate acestea, ei nu sunt atacați niciodată (Holldobler, 1971)

6 Studiile au fost realizate şi prezentate de Kenrick şi Gutierres (1980) care avertizează că oamenii ireal de frumoşi portretizați în mass media (actori, actrițe, modele) ne pot face să fim mai puțin satisfăcuți de înfățişarea unor posibili parteneri romantici disponibili în jurul nostru. Lucrări mai recente ale acestor autori aduc noi argumente care arată că expunerea față de atracția sexuală exagerată a unor nuduri de tineri frumoşi (ca în Playboy sau Playgirl) face ca oamenii să devină mai puțin mulțumiți de atracția sexuală a soțului/soției sau a partenerului de viață (Kenrick,

Gutierres şi Goldberg, 1989)

CAPITOLUL 2

1 O descriere exactă a studiului cu felicitările de Crăciun este oferită de Kunz şi Woolcott (1976).

2 Anumite societăţi au oficializat regula reciprocităţii transformând-o în ritual. Exista, de exemplu, obiceiul oficializat numit „Vartan Bhanji" de a face schimb de daruri şi care se practică în mod obişnuit în unele regiuni din Pakistan şi India. Gouldner (1960) remarcă în legătura cu acest obicei:

Este... de observat că sistemul împiedică eliminarea totală a obligaţiilor restante. Astfel, cu ocazia căsătoriei, oaspeţilor li se dăruiesc la plecare dulciuri. Cântărindu-le în mână, gazda poate spune „Acestea cinci sunt ale tale", ceea ce înseamnă „Acestea sunt recompensa pentru ceea ce mi-ai oferit tu mai înainte" şi apoi mai adaugă câteva dulciuri spunând: .Acestea sunt ale mele". Cu viitoarea ocazie, ea va primi înapoi ceea ce a oferit plus o cantitate suplimentară care trebuie înapoiată ulterior, ş.a.m.d.

3 Citatul este din Leakey şi Levvin (1978)

4 Pentru o analiză mai completa, vezi Tiger şi Fox (1971).

5 Experimentul este descris oficial în lucrarea lui Regan (1971)

6 Afirmaţia apare în lucrarea lui Mauss (1954)

7 Surpriza este ea însăşi un factor eficient de inducere a supunerii. Oamenii care se află în situaţia de a fi surprinşi de o solicitare îşi vor da acordul adeseori deoarece, pe moment, sunt nesiguri de ei şi, ca urmare, pot fi influenţaţi uşor. De pildă, specialiştii în psihologie socială Stanley Milgram şi John Sabini (1975) au arătat că există o probabilitate de două ori mai mare ca oamenii care călătoresc cu metroul din New York să-şi cedeze locul unei persoane care-i surprinde cu solicitarea: „Scuzaţi-mă, îmi puteţi ceda locul?", comparativ cu cazul în care persoana solicitantă îi previne de intenţia sa spunându-i unui alt pasager că se gândeşte să solicite locul cuiva (56% faţă de 28%).

8 Este interesant că un studiu multi-cultural a arătat ca indivizii care încalcă regula reciprocităţii în direcţie inversă - adică dăruiesc şi nu permit primitorului să răsplătească darul — sunt şi ei antipatizaţi. Acest rezultat a fost valabil pentru fiecare dintre cele trei naţionalităţi examinate — americani, suedezi şi japonezi. Vezi Gergen şi alţii (1975) pentru o relatare a studiului.

9 Studiul de la Pittsburgh a fost efectuat de Greeberg şi Shapiro. Datele despre obligaţia sexuală pe care o simt femeile au fost adunate de George, Gournic şi McAfee (1988).

10 Pentru a ne convinge că acest rezultat nu s-a datorat unei întâmplări fericite, am mai realizat două experimente testând eficienţa tacticii respingere - retragere. Ambele au avut rezultate asemănătoare primului. Vezi Cialdini şi alţii (1975) pentru detalii despre toate cele trei experimente.

11 Studiul din Israel a fost realizat în 1979 de către Schwartzwald, Raz şi Zvibel.

12 Articolul din TV Guide a apărut în decembrie 1978.

13 Sursa citatelor este Magruder (1974).

14 Consumer Reports, ianuarie 1975, pag. 62

15 O altă cale de a măsura eficienţa tehnicii de solicitare este aceea de a cerceta ce proporţie din totalul indivizilor, cărora le-a fost adresată o solicitare, s-au supus solicitării. Folosind acest procedeu, tactica de respingere — retragere a fost de patru ori mai eficientă decât dacă ar fi fost adresată direct solicitarea mai puţin substanţială. Vezi Miller şi alţii (1976) pentru o descriere completă a studiului.

16 Studiul despre donarea de sânge a fost publicat de Cialdini şi Ascani (1976)

17 Studiul de la UCLA a fost realizat de Benton, Kelley şi Liebling în 1972.

18 Variate tipuri de afaceri folosesc pe scară largă oferirea de informații gratuite. De pildă, firmele de deparazitare au constatat că majoritatea oamenilor care sunt de acord cu o examinare gratuită a locuinței lasă sarcina de exterminare a dăunătorilor în seama firmei care a făcut examinarea, cu condiția să fie convinşi că este necesară. Aparent, ei simt o obligație de a oferi sarcina deparazitării firmei care le-a făcut serviciul inițial şi gratuit de examinare a locuinței. Ştiind că este improbabil ca aceşti clienți să facă analize comparative asupra prețului acestor servicii, firme lipsite de scrupule vor profila de situație solicitând prețuri mai mari pentru lucrările angajate pe această cale.

CAPITOLUL 3

1 Studiul despre pariurile la cursele hipice a fost realizat de două ori cu aceleaşi rezultate. Autorii sunt Knox şi Inkster (1968). Vezi Rosenfeld, Kennedy şi Giacalone (1986) pentru dovezi ale tendinței de a crede mai puternic în alegerile odată făcute, ceea ce este valabil şi în cazul jocului la loterie.

2 Este important de observat că această colaborare nu era întotdeauna intenționată. Investigatorii americani au definit cooperarea ca fiind „orice fel de comportament care ajută inamicul" şi astfel au fost incluse activități diverse precum semnarea unor petiții pentru pace apeluri la radio, acceptarea unor favoruri speciale, false confesiuni, oferirea de informații despre colegii de prizonierat sau divulgarea unor informații militare.

3 Citatul lui Schein provine din articolul său publicat în 1956, „Programul chinezesc de îndoctrinare a prizonierilor de război: un studiu asupra încercării de spălare a creierului".

4 Sursa acestui sfat este lucrarea lui Green din 1965.

5 Freedman şi Fraser au publicat datele lor în Journal ofPerso-nality and Social Psychology, 1966.

6 Citatul provine din lucrarea lui Freedman şi Fraser (1966).

7 Vezi articolul lui Segal (1954) din care provine acest citat.

8 Vezi Jones şi Harris (1967).

9 Este demn de observat că gospodinelor din acest studiu (Kraut, 1973) li s-a repetat, timp de o săptămână întreagă, că sunt nişte persoane caritabile înainte să li se ceara să facă donații Asociației pentru vindecarea sclerozei multiple.

10 Extras din „Cum să începi să vinzi", Amway Corporation.

11 Vezi Deutsch şi Gerard (1955) şi Kerr şi MacCoun (1985) pentru detalii despre aceste studii.

12 Extras din Whiting, Kluckhohn şi Anthony (1958).

13 Citat din Gordon şi Gordon (1963).

14 Cercetarea a fost realizată de Walker (1967).

15 Studiul despre experimentul cu şocurile electrice a fost publicat de către Gerard şi Mathewson (1966) la şapte ani după realizarea lui de către Aronson şi Mills (1959).

16 Young (1965) a condus această cercetare.

17 Experimentul cu robotul este descris detaliat de Freedman (1965).

18 Cititorul care doreşte dovezi mai puternice decât observațiile mele subiective din salonul de automobile în legătură cu acțiunea tacticii „mingei joase", poate găsi articole care atestă eficiența acestei tactici în condițiile unor experimente controlate: Cialdini şi alții (1978), Burger şi Petty (1981), Brownstein şi Katzev (1985) şi Joule (1987).

19 Un raport oficial despre proiectul conservării energiei apare în Pallak şi alții (1980).

20 Nu este deloc ceva neobişnuit, chiar şi pentru unele dintre cele mai cunoscute citate, să fie trunchiate de trecerea timpului în moduri care le modifică radical înțelesul. De

pildă, Biblia nu susține că la temelia tuturor relelor se află banii, ci iubirea de bani. Aşa încât, pentru a nu mă face vinovat de aceeaşi eroare, ar trebui să menționez că citatul din lucrarea lui Emerson „încrederea în sine" este ceva mai lung şi substanțial mai dens. Complet, el sună aşa: „Consecvența necugetată este o gogoriță pentru cei cu minte puțină adorata de aşa-zişii oameni de stat, filozofi şi profeți."

21 Vezi Zajonc (1980) pentru un rezumat despre acest fapt.

22 Aceasta nu înseamnă că ceea ce simțim în legătură cu un subiect este întotdeauna diferit sau mai demn de încredere decât ceea ce gândim despre acel subiect. Prin urmare, în situații care implică o decizie de angajament favorabilă generării de rațiuni de sprijin, sentimentele pot oferi un sfat mai bun. Acest lucru este deosebit de adevărat atunci când problema fundamentală în chestiune este de natură emoțională ca în cazul fericirii Sarei. (Wilson, 1989)

CAPITOLUL 4

1 Dovezile generale privind efectul favorabil al râsetelor pre-înregistrate asupra răspunsului la scenele umoristice provin din studii precum cele ale lui Smyth şi Fuller (1972), Fuller şi Shechy-Skeffinton (1974), Nosanchuck şi Lightstone (1974), iar în ultimul se află şi constatarea ca râsetele înregistrate sunt mai eficiente în cazul materialelor umoristice de slabă calitate.

2 Cercetătorii care s-au infiltrat în cruciadele lui Graham, şi din a căror lucrare a fost este extras citatul, sunt Altheide Johnson (1977)

3 Vezi Bandura, Grusec şi Menlove (1967) precum şi Bandura şi Menlove (1968) pentru o descriere completă a tratamentului pentru teama de câini.
Orice cititor care se îndoieşte că aparenta oportunitate a unei acțiuni este influențată semnificativ de numărul celor care o întreprind ar putea încerca un mic experiment. Postează-te pe o alee circulată, fixează-ți privirea undeva pe cer sau pe o clădire înaltă şi uită-te aşa timp de un minut. Nu se va întâmpla nimic important în jurul tău în tot acest răstimp - majoritatea oamenilor vor trece mai departe fără să-şi ridice privirea şi practic nimeni nu se va opri alături de tine să privească. A doua zi, mergi în acelaşi loc şi ia cu tine patru amici care să se uite şi ei în sus. În şaizeci de secunde, o mulțime de trecători se vor fi oprit să-şi sucească gâturile spre cer alături de grupul tău. Acei trecători care nu ți se alătură vor simți o presiune aproape irezistibilă să arunce măcar o scurtă privire în sus; dacă experimentul tău va produce aceleaşi rezultate precum cel realizat de trei sociologi în New York, tu şi prietenii tăi îi veți determina pe 80% dintre trecători să-şi ridice privirea către cer (Milgram, Bickman şi Berkowitz, 1967).

4 Alte cercetări, pe lângă cea a lui O'Connor (1972), sugerează că moneda „dovezii sociale filmate" are două fețe. Efectul spectaculos al unor imagini filmate, pe care copii le găsesc demne de urmat, a fost sursa unei puternici dezamăgiri pentru cei îngrijorați de frecventele cazuri de violență şi agresiune la televiziune. Deşi consecințele violenței televizate asupra agresivității copiilor sunt departe de a fi uşor de evaluat, datele rezultate dintr-un experiment bine controlat de psihologii Robert Liebert şi Robert Baron (1972) arată amenințător. Câtorva copii le-au fost prezentate fragmente dintr-un program televizat în care oamenii îşi fac rău unul altuia în mod intenționat. Mai apoi, aceşti copii erau semnificativ mai agresivi față de un alt copil comparativ cu copiii care priviseră un program de televiziune lipsit de violență (o cursa de cai). Constatarea că văzându-i pe alții comportându-se agresiv conduce la mai multă agresivitate din partea tinerilor telespectatori se menține adevărată pentru două grupe de vârstă testate (de la cinci la şase ani şi de la opt la nouă ani) atât în cazul băieților, cât şi în cazul fetelor.

5 O captivantă relatare scrisă a constatărilor complete este prezentată în cartea When Prophecy Fails (1956) de Festinger, Riecken şi Schachter.

6 Probabil că, din cauza disperării haotice cu care şi-au abordat sarcina, credincioşii nu au avut nici un succes în sporirea numărului lor. Nu au reuşit să atragă nici măcar un singur nou adept. În acel moment, confruntați cu dublul eşec, cel al dovezii materiale şi cel al dovezii sociale, secta s-a dezintegrat rapid. La mai puțin de trei săptămâni de la data prezisului potop, membrii grupului se împrăştiaseră şi nu mai aveau decât contacte sporadice. Ca o ultimă — şi ironică — neconfirmare a profeției, nu lumea a pierit din cauza potopului ci secta însăşi. Cu toate acestea, pierea n-a fost întotdeauna soarta organizațiilor religioase ale căror profeții despre ziua judecății nu s-au adeverit. Atunci când asemenea organizații au fost capabile să construiască dovada socială pentru dogma lor prin eforturi de recrutare eficiente, ele s-au dezvoltat şi au prosperat. De pildă, atunci când anabaptiştii olandezi au văzut că anul profețit pentru sfârşitul lumii, 1533, trece fără să se întâmple nimic, ei au devenit căutători înverşunați ai unor noi adepți investind o energie nemaiîntâlnită în această cauză. Se povesteşte că un misionar extraordinar de convingător, Jakop van Kampen, a botezat o sută de persoane într-o singură zi. Atât de puternică a fost explozia dovezii sociale în sprijinul poziției anabaptiste încât a copleşit rapid proba materială eşuată şi a transformat în adepți o treime din populația marilor oraşe ale Olandei.

7 Din Thirly-eight Witnesses, Rosenthal, 1964.

8 Acest citat provine din mult premiata carte scrisă de Latane şi Darley (1968) în care au introdus conceptul de ignoranță pluralistă.

Consecințele potențial tragice ale fenomenului ignoranței pluraliste sunt ilustrate într-o manieră categorică într-un comunicat de presă al UPI din Chicago:

Poliția a raportat sâmbătă ca o studentă a fost bătută şi strangulată, în plină zi, într-un loc aflat în apropierea uneia dintre cele mai populare atracții turistice din oraş.

Corpul dezbrăcat al studentei Lee Alexis Wilson, 23 de ani, a fost găsit vineri de către un băiat de 12 ani care se juca în tufişurile dese aflate de-a lungul zidului Institutului de artă.

Poliția a presupus că fata stătea, probabil, lângă fântâna din piața aflată în sudul Institutului de artă atunci când a fost atacată. Pare că atacatorul a târât-o în tufişuri şi a violat-o. Poliția mai spune că mii de persoane trebuie să fi trecut prin zonă, iar un bărbat a auzit un țipăt pe la ora doua după-amiază, dar nu a făcut cercetări pentru că părea că nimeni altcineva nu acorda atenție faptului.

9 Studiile despre „accidentul" din New York şi „scurgerea de fum" au fost publicate de Darley şi Latane (1968) şi Latane şi Darley (1968). Experimentul din Toronto a fost realizat de Ross (1971). Studiile din Florida au fost publicate de Clark şi Word în 1972 şi 1974.

10 Vezi studiul lui Latane şi Rodin (1969) care arată că grupurile de străini sunt mai puțin dispuse să acorde ajutor în caz de urgență comparativ cu grupurile de cunoştințe.

11 Experimentul cu portmoneul a fost realizat de Hornstein şi alții (1968), studiul antifumat de Murray şi alții (1984) şi studiul despre teama de dentist de către Melamed şi alții (1978).

12 Sursele acestor statistici sunt articolele lui Phillips publicate în 1979 şi 1980.

13 Datele despre relatările din ziare sunt publicate de Phillips (1974), iar datele despre reportajele televizate provin din lucrările lui Bollen şi Phillips (1982), Gould şi Schaffcr (1986), Phillips şi Carstensen (1986), Schmidtke şi Hafner (1988).

14 Noile date au apărut în lucrarea lui Phillips (1983).

15 Citatul este extras din The International Cyclopedia of Music and Musicians, 1964, editată de Sabin.

16 Din Hornaday (1887).

CAPITOLUL 5

1 Studiul despre alegerile din Canada a fost publicat de Efran şi Patterson (1976). Date de acest fel oferă credibilitate reclamației susținătorilor lui Richard Nixon că factorul care a contribuit cel mai mult la eşecul lui Nixon în dezbaterile televizate cu John F. Kennedy — şi prin urmare, în alegeri - a fost machiajul său prost realizat.

2 Vezi Mack şi Rainey (1990)

3 Constatarea că este mai puțin probabil ca acuzații cu fizic plăcut, chiar dacă sunt găsiți vinovați, să fie pedepsiți cu închisoarea, ne ajută să explicăm unul dintre cele mai fascinante experimente din criminologie despre care am auzit vreodată (Kurtzburg şi alții, 1968). Câtorva deținuți dintr-o închisoare din New York, care aveau fața desfigurată, li s-a oferit posibilitatea să facă o operație estetică în perioada încarcerării; altora, care aveau aceeaşi problemă, nu li s-a oferit această posibilitate. În plus, unora dintre deținuții din ambele grupuri li s-au oferit servicii (de consiliere şi instruire) concepute să-i reintegreze în societate. La un an după punerea lor în libertate, verificarea dosarelor a dezvăluit că probabilitatea ca indivizii care beneficiaseră de operații estetice să se întoarcă la închisoare scăzuse semnificativ (cu excepția celor dependenți de heroină). Cea mai interesantă caracteristică este că această constatare era la fel de valabilă atât pentru delincvenții care nu beneficiaseră de tradiționalele servicii de reabilitare, cât şi pentru cei care beneficiaseră de ele. Ca urmare, unii criminalişti au susținut că, aparent, când este vorba de delicvenți urâți, închisorile ar face mai bine să abandoneze costisitoarele consilieri pe care le oferă în mod obişnuit şi să ofere în loc operații de chirurgie estetică; acestea par să fie cel puțin la fel de eficiente şi cu siguranță, mai puțin scumpe. Importanța noului studiu realizat în Pennsylvania (de Stewart, 1980) constă în sugestia pe care o face că soluția chirurgiei estetice, ca mijloc de reabilitare, ar putea fi greşită. A îmbunătăți înfățişarea unui delicvent ar putea să nu reducă şansele ca el să comită alte delicte, ci să reducă doar şansele de a fi trimis la închisoare pentru ele.

4 Studiul despre daunele pentru neglijență a fost efectuat de Kulka şi Kessler (1978), studiul ajutător de Benson şi alții (1976), iar studiul despre puterea de convingere de Chaiken (1979)

5 O trecere în revistă excelentă a acestei cercetări este oferită de Eagly şi alții (1991).

6 Experimentul cu mărunțişul pentru telefon a fost condus de Emswillcr şi alții (1971), în timp ce experimentul cu semnarea petiției a fost realizat de Suedfeld şi alții (1971).

7 Datele despre vânzările de asigurări au fost publicate de Evans (1963). Dovezile despre „reflectare şi adaptare" provin din lucrările lui LaFrance (1985), Locke şi Horowitz (1990) şi Woodside şi Davenport (1974). Cercetări suplimentare sugerează un alt motiv de precauție când avem de-a face cu solicitanți asemănători nouă: de obicei, subestimăm măsura în care asemănarea afectează simpatia față de alții (Gonzales şi alții, 1983).

8 Vezi Drachman şi alții (1978) pentru o descriere completă a constatărilor.

9 Bornstein (1989) face un rezumat a celor mai multe dintre aceste dovezi.

10 Studiul cu imaginea în oglindă a fost realizat de Mita şi alții (1977).

11 Pentru dovezi generale privind efectul pozitiv al familiarității asupra simpatiei, vezi Zajonc (1968). Pentru dovezi mai precise ale acestui efect asupra reacției noastre față de politicieni, cercetarea lui Joseph Grush este edificatoare şi menită să ne trezească la realitate (Grush şi alții, 1978; Grush, 1980) prin documentarea puternicii legături între gradul de mediatizare şi şansele unui candidat de a câştiga alegerile.

12 Vezi Bornstein, Leone şi Galley (1987).

13 Pentru o examinare deosebit de completă a acestui subiect, vezi Stephan(1978).

14 Dovezile despre tendința grupurilor etnice de a nu se amesteca între ele în şcoli, provin din lucrarea lui Gerard şi Miller (1975). Dovezile pentru faptul că ne displac lucrurile prezentate repetat în condiții neplăcute provin din studii ale lui Burgess şi

Salcs (1971), Zajonc şi alții (1974), Swap (1977).

15 Extras din Aronson (1975).

16 O descriere captivantă a întregului proiect cu băieții din tabără poate fi găsită în Sherif şi alții (1961) sub numele „Experimentul de la Robber's Cave".

17 Exemplul lui Carlos este extras dintr-un articol al lui Aronson publicat în 1975. Rapoarte suplimentare ale lui Aronson şi ale altora au arătat rezultate la fel de încurajatoare. O listă reprezentativă ar include lucrările lui Johnson şi Johnson (1983), DeVries şi Slavin (1978), Cook (1990), Aronson, Bridgeman şi Geffner(1978 a,b).

18 Pentru o examinare atentă a posibilelor capcane ale învățării bazate pe cooperare, vezi Rosenfield şi Stephan (1981).

19 În realitate, nu prea are loc nimic care să semene cu o bătălie atunci când vânzătorul intră în biroul şefului în astfel de împrejurări. Deseori, deoarece vânzătorul ştie cu precizie prețul sub care nu poate coborî, el şi şeful lui nici măcar nu-şi vorbesc. Infiltrându-mă într-o reprezentanță pentru vânzări de maşini, pe vremea când făceam cercetări pentru aceasta carte, am văzut că era ceva obişnuit ca un vânzător să-şi ia ceva răcoritor de băut sau să fumeze o țigară în linişte, în timp ce şeful continua să lucreze la biroul său. După o perioadă de timp adecvată, el îşi lărgea cravata şi se întorcea la clienți arătând epuizat dar purtând contractul pe care tocmai îl „forjase" pentru ei — de fapt, era aceeaşi înțelegere pe care o avusese în minte înainte de intra în biroul şefului.

20 Pentru dovezi experimentale privind valabilitatea observației lui Shakespeare, vezi Manis şi alții (1974).

21 O trecere în revistă a cercetărilor care sprijină această afirmație este furnizată de Lott şi Lott (1965).

22 Pentru dovezi, vezi studiul lui Miller şi alții (1966).

23 Studiul a fost realizat de Smith şi Engel (1968).

24 Drepturile pentru asemenea asocieri nu sunt deloc ieftine. Corporațiile cheltuiesc milioane de dolari pentru a-şi asigura dreptul de a sponsoriza echipa olimpică si mai cheltuiesc alte milioane pentru a face reclamă legăturii lor cu acest eveniment. Şi se pare că merita efortul. Un sondaj realizat de Advertising Age a constatat că o treime dintre consumatori au spus că ar fi mai probabil să cumpere un produs dacă este legat de participanții la Jocurile Olimpice.

25 Studiu] din Georgia a fost realizat de Rosen şi Tesser (1970)

26 Citat din Asimov (1975).

27 Ambele experimente, cel cu tricourile şi cel cu modul de folosire a pronumelui, sunt descrise complet în lucrarea lui Cialdini şi alții (1976).

CAPITOLUL 6

1 Citatul provine din articolul lui Milgram din 1963 publicat în Journal of Abnormal and Social Psychology.

2 Toate aceste variații ale experimentului de bază, ca şi alte câteva experimente sunt prezentate în cartea extrem de captivantă a lui Milgram, Obedience to Aulhority, 1974. O trecere în revistă a unei părți însemnate din cercetarea având ca subiect supunerea poale fi găsită în Blass (1991).

3 De fapt, Milgram şi-a început investigațiile încercând să înțeleagă cum au putut participa cetățenii germani la uciderea a milioane de oameni nevinovați în lagărele de concentrare din anii ascensiunii naziste. După ce şi-ar fi testat procedeele de experimentare în Statele Unite, el plănuia să le aplice în Germania, o țară a cărei populație ar fi demonstrat suficientă supunere, după cum era el sigur, pentru o analiză ştiințifică deplin documentată a conceptului. Însă acel prim experiment din New Haven, Connecticut, i-a deschis ochii şi i-a arătat clar că-şi poate păstra banii şi

poate rămâne acasă. „Am găsit atât de multă obedienţă," spunea el, „încât n-am mai văzut nici o necesitate să deplasez experimentul în Germania."

Poate că o dovadă mai grăitoare despre voinţa americanilor de a se supune conducerii autorizate provine dintr-un sondaj la scară naţională realizat după procesul locotenentului William Calley, care a ordonat soldaţilor săi să ucidă locuitorii aşezării My Lai din Vietnam, începând cu pruncii şi terminând cu părinţii şi bunicii. (Kelman şi Hamilton, 1989). Majoritatea americanilor (S1%) au răspuns că, dacă li s-ar fi dat acelaşi ordin într-un context asemănător, şi ei ar fi împuşcat toţi locuitorii satului din Vietnam. Dar americanii nu sunt singurii care simt necesitatea să se supună. Atunci când experimentul de bază a fost repetat în Olanda, Germania, Spania, Italia, Australia şi Iordania, rezultatele au fost asemănătoare. Vezi Meeus şi Raaijmakers pentru o trecere în revistă a acestor rezultate.

4 Nu suntem singura specie care acordă un respect, uneori nemeritat, celor care au poziţii de putere. În coloniile de maimuţe, unde există o ierarhie rigidă, inovaţiile benefice (precum învăţarea folosirii unui băţ pentru a trage mâncarea în cuşcă) nu se răspândesc rapid în întregul grup dacă nu le învaţă, mai întâi, un animal dominant. Atunci când o maimuţă, aflată mai jos pe scara ierarhică, este învăţată să facă ceva nou, celelalte maimuţe rămân în mare parte nereceptive faţă de valoarea inovaţiei. Un studiu, citat de Ardry (1970), despre introducerea unor alimente cu gusturi noi într-un grup de maimuţe japoneze furnizează o ilustrare frumoasă. Într-un grup, a fost dezvoltat gustul pentru caramele prin introducerea acestui nou aliment în dieta unor membri tineri aflaţi în partea inferioară a scării ierarhice. Gustul pentru caramele a înaintat în rang foarte încet; după un an şi jumătate doar 51% din colonie îl dobândise şi încă nici unul dintre lideri. Merită comparat acest rezultat cu ceea ce s-a întâmplat într-un al doilea grup unde a fost introdus grâul începând cu animalul dominant; mâncatul grâului - până atunci necunoscut maimuţelor - s-a răspândit în toată colonia în patru ore.

5 Experimentul a fost realizat de Wilson (1968).

6 Studiul despre felul cum apreciază copiii mărimea monezilor a fost efectuat de Bruner şi Goodman (1947). Studiul despre aprecierile studenţilor a fost realizat de Dukes şi Bevan (1952). Pe lângă relaţia dintre statut şi dimensiunea percepută, pe care o evidenţiază ambele studii, exista unele dovezi că importanţa pe care o atribuim propriei persoane este reflectată de mărimea unui simbol al identităţii noastre utilizat frecvent: semnătura. Psihologul Richard Zweigenhaft (1970) a colectat date care sugerează că, pe măsură ce un om are sentimentul că statul său devine mai important, creşte şi dimensiunea semnăturii. Această constatare ne poate oferi o cale secretă de a descoperi cum îşi percep statutul şi importanţa oamenii din jurul nostru: pur şi simplu, le comparăm dimensiunea semnăturii cu cea a scrisului de mână obişnuit.

7 Animalele inferioare nu sunt singurele care îşi aleg liderul după dimensiuni. De pildă, începând cu 1900, preşedinţia Statelor Unite a fost câştigată, în douăzeci şi unu din douăzeci şi patru de alegeri, de către cel mai înalt dintre candidaţii propuşi de principalele partide.

8 Extras din Hofling şi alţii (1966).

9 Date suplimentare, adunate în cursul aceluiaşi studiu, sugerează ca asistentele nu ar fi conştiente de măsura în care titlul de doctor le afectează judecata şi acţiunile. Un grup separat, de treizeci şi trei de asistente şi eleve la şcoala sanitară, au fost întrebate ce ar face în situaţia clin experiment. Contrar constatărilor reale, numai două au spus că ar fi administrat medicamentul ordonat.

10 Vezi Bickman (1974) pentru o relatare completă a acestei cercetări. Au fost obţinute rezultate asemănătoare atunci când solicitantul a fost o femeie (Bushman, 1988).

11 Acest experiment a fost realizat de Leflcowitz, Blake şi Mouton (1955).

12 Studiul despre claxonatul la semafor a fost publicat în 1968 de către Anthony Doob şi Alan Gross.
13 Drept dovadă vezi Choo (1964), McGuinnies şi Ward (1980).
14 Vezi Settle şi Gorden (1974), Smith şi Hunt (1978), Hunt, Domzal şi Kernan (1981).

CAPITOLUL 7

1 Studiul despre izolarea caselor a fost realizat în California de nord de către Gorizales, Costanzo şi Aronson (1988); lucrarea despre examinarea preventivă a sânilor a fost realizată la New York de către Meyerwitz şi Chaiken (1987).
2 Vezi Schwartz (1980) pentru dovezi în legătură cu un asemenea proces.
3 Vezi Lynn (1989). Fără a vrea să minimalizez avantajele folosirii acestei scurtături sau pericolele asociate ei, aş remarca că aceste avantaje şi pericole sunt aceleaşi pe care le-am examinat în capitolele anterioare. Ca atare, nu mă voi concentra pe această temă în restul capitolului, dar vreau să spun că, cheia utilizării adecvate a scurtăturii pe baza principiului rarității, constă în a fi vigilenți la distincția între raritatea naturală, reală şi cea fabricată de anumiți practicieni în obținerea asentimentului.
4 Formularea originală a teoriei rezistenței psihologice a apărut în lucrarea lui Brehm (1966); o versiune ulterioară a apărut în Brehm şi Brehm (1981).
5 Brehm şi Weintraub (1977) au realizat experimentul cu foaia de plexiglas. Trebuie remarcat că fetițele de doi ani care au participat la experiment nu au demonstrat aceeaşi reacție față de bariera mai înaltă. Acest lucru nu pare a se datora faptului că fetele nu s-ar opune limitării libertăților lor. În schimb, se pare că ele reacționează mai mult față de restricțiile impuse de alți oameni şi mai puțin față de barierele fizice. (Brehm, 1983).
6 Pentru descrierea schimbării auto-percepției la băieții de doi ani, vezi lucrările lui Mahler şi alții (1975), Lewis şi Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gunn şi Levvis (1982), Levine (1983).
7 Apariția efectului Romeo şi Julieta n-ar trebui să fie interpretat ca o avertizare pentru părinți că trebuie să accepte întotdeauna alegerile romantice ale adolescenților. Novicii în acest joc delicat vor greşi, probabil, deseori şi în consecință, vor beneficia de îndrumarea unui adult având o perspectivă şi o experiență mai largă. Oferind asemenea îndrumare, părinții trebuie să recunoască faptul că adolescenții, care se auto-percep ca nişte tineri adulți, nu vor răspunde favorabil încercărilor de control tipice pentru relația părinte-copil. În special în domeniul relațiilor de cuplu care este clar specific adulților, instrumentele de influență ale adultului (preferință şi convingere) vor fi mai eficiente decât formele tradiționale de control părintesc (interdicție şi pedeapsă). Deşi întâmplarea trăită de familiile Montague şi Capulet este un exemplu extrem, restricțiile aplicate cu mână forte unei relații romantice între tineri o pot arunca în clandestinitate, îi pot adăuga ardoare şi tristețe. Descriere completă a studiului realizat cu cuplurile din Colorado poate fi găsită în Driscoll şi alții (1972)
8 Vezi Mazis (1975) şi Mazis şi alții (1973) pentru rapoarte oficiale ale cercetării despre detergenții cu fosfați.
9 Pentru dovezi, vezi Ashmore şi alții (1971), Wicklund şi Brehm (1974), Worchel şi Arnold (1973), Worchel şi alții (1975), Worchel(1991).
10 Studiul de la Universitatea Purdue a fost realizat de Zellinger şi alții (1974).
11 Experimentul cu jurați efectuat de Universitatea din Chicago cu privire la probele declarate inadmisibile a fost relatat de Broeder(1959).
12 Formularea inițială a analizei puterii de convingere prin prisma teoriei mărfurilor a apărut în Brock (1968) şi Fromkin şi Brock (1971). Pentru o variantă adusă la zi, vezi Brock şi Bannon (1992)

13 Din motive etice, informațiile furnizate clienților au fost întotdeauna reale. A existat într-adevăr o lipsă de carne de vită, iar ştirea a venit din surse exclusive ale companiei. Pentru detalii complete, vezi Knishinsky (1982).
14 Worchel şi alții (1975).
15 Vezi Davies (1962, !969).
16 Vezi Lytton (1979), Rosenthal şi Robertson (1959).
17 Citatul provine din MacKenzie (1974).

EPILOG

1 Pentru dovezi privind asemenea îngustare perceptuală şi decizională, vezi Berkowitz (1967), Bodcnhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert şi Osborn (1989), Hockey şi Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970), Tversky şi Kahnemann (1974).
2 Citat din documentarul PBS-TV Societatea informațională.

Bibliografie

Altheide, D.L., and J.M.Johnson. "Counting Souls: A Study of Counseling at Evangelical Crusades." Pacific Sociologicii Review 20 (1977): 323-48.

Ardry, R. The Social Contract. New York: Atheneum, 1970. Aronson, E. "The Jigsaw Route to Learning and Liking." Psychology Today, Feb.

1975. Aronson, E., D.L.Bridgeman, and R.Geffner. "The Effects of a Cooperative Calssroom Stucture on Students' Behavior and Attitudes." In Social Psychology ofEducation: Theory and Research, edited by D. Bar-Tal and L. Saxe. New York: Halstead Press, 1978, Aronson, E. "Interdependent Interactions and Prosocial Behavior." Journal of

Research and Deveiopment in Education 12 (1978): 16-27. Aronson, E., and D.L.Linder. "Gain and Loss of Esteem as Determinants of

Interpersonal Attractiveness." Journal of Experimental Social Psychology I

(1965): 156-71. Aronson, E., and J.Mills. "The Effect of Severity of Initiation on Liking a Group."

Journal of Abnorma! and Social Psychology 59 (1959): 177-81. Aronson, E. et. al. The Jigsaw Classroom. Beverly Hills: Sage Publications, 1978. Ashmore, R.D., V.Ramchandra, and R.A. Jones. "Censorship as an Attitude

Change Induction. Paper presented at Eastern Psychological Association meetings, New York, April, 1971.

Asimov, I. "The Miss America Pageant." TV Guide, August. 30, 1975. Bandura, A., J.E. Grusec, and F.L. Menlove. "Vicarious Extinction of Avoidance

Behavior." Journal of Personality and Social Psychology 5 (1967): 16-23.

Bandura, A., and F.L. Menlove. "Factors Determining Vicarious Extinction of Avoidance Behavior Through Symbolic Modcling." Journal of Personality and Social Psychology 8 (1968): 99-108.

Benson, P.L., S.A. Karabenic, and R.M. Lerner. "Pretty Pleases: The Effects of Psysical Attractiveness on Race, Sex, and Recciving Help." Journal of Experimental Social Psychology 12 (1976): 499-15.

Benton, A.A., H.H. Kelley, and B. Liebling. "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining." Journal of Personality and Social Psychology 24 (1972): 73-83.

Berkowitz, L., and R.W.Buck. "Impulsive Aggression: Reactivity to Aggressive Cues Under Emoțional Arousal." Journal of Personality and Social Psychology 35 (1967): 415-24.

Berry, S.H., and D.E.Kanouse. "Psysician Response to a Mailed Survey: An

Experiment in Timing of Payment." Public Opinion Quarterly 51 (1987): 102-14. Bickman, L. "The Social Power of a Uniform." Journal of Applied Social
Psychology 4 (1974): 47-61. Blass, T. "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment."
Journal of Personality and Social Psychology 60 (1991): 398-413. Bodenhausen, G.V. "Stereotypes as Judgmental Ileuristics: Evidence of Circadian
Variations in Discrimination." Psychoiogical Science 1 (1990): 319-22 Bollen, K.A., and D.P. Phillips. "Imitative Suicidcs: A National Study of the Effects of Tclevision News Stories." American Sodological Review 47 (1982): 802-09.
Bornstein, R.F. "Exposure and Affect." Psychoiogical liulletin 106 (1989): 265-89. Bornstein, D.R. Leone, and D.J. Galley. "The Generalizability of Subliminal Mere Exposure ElTects." Journal of Pcsonality and Social Psychology 53(1987): 1070-79.
Brehm, J.W. A Theory of Psychoiogical Reactance. New York: Academic Press,
1966. Brehm, S.S. "Psychoiogical Reactance and the Attractiveness of Unattainable
Objects: Sex Diffcrence in Children's Responses to an Elimination of
Freedom." Sex Roles 7 (1981): 937-49. Brehm, S.S. and J.W. Brehm. Psychoiogical Reactance. New York: Academic
Press, 1981. Brehm, S.S., and M. Weintraub. "Psysical Barriers and Psychoiogical Reactance:
Two-year-olds* Responses to Threats to Freedom." Journal of Personality
and Social Psychology 35 (1977): 830-36.
Brock, T.C. "Implications of Commodity Thwory for Value Change." In
Psychoiogical Foundations of Attitudcs, edited by A.G. Greenwald, T.C.
Brock, and T.M. Oslrom. New York: Academic Press, 1968. Brock, T.C. and L.A. Brannon. "Liberalization of Commodity Theory." Băşicând
Applied Social Psychology 13 (1992): 135-43. Broeder, D. "The University of Chicago Jury Project." Nebraska Law Review 38
(1959): 760-74. Brooks-Gunn, J., and M. Lewis. "The Development of Sclf-Knowledge." In The
Child, edited by CB. Kopp and J.B. Krakow. Rcading, Mass: Addison-
Wcsley, 1982. Brownstein, R., and R. Katsev. "The Relative Effectiveness of Three Compliance
Techniqucs in Eliciting Donations to a Cultural Organization." Joumal of
Applied Social Psychology ÎS (1985): 564-74. Bruner, J.S., and CC. Goodman. "Value and Need as Organizing Factors in
Perception."/ouma/ ofAbnormal and Social Psychology 42 (1947): 33-44. Brger, J.M., and R.E. Petty. "The Low-Ball Compliance Technique: Task or
Person Commitment? Journal of Personality and Social Psychology 40
(1981): 492-500. Burgcss, T., and S. Salcs. "Atlitudinal Effects of Mere Exposure': A Reeva-
luation."/ourna/ of Experimental Social Psychology 7 (1971): 461-72. Bushman, B.A. "The Effects of Apparcl on Compliance." Personality and Social
Psychology Bullctin 14 (1988): 459-67. Chaiken, S. "Communicator Phsysical Attractiveness and Persuasion." Journal of
Personality and Social Psydwlogy 37 (1979): 1387-97. Chaiken, S. and C. Stangor. "Attitudes and Attitude Change." Annual Review of
Psychology 38 (1987): 575-630. Choo, T. "Communicator Credibility and Communication Discrepancy as
Detcrminants of Opinion Change." Journal of Social Psychology 64 (1964):
1-20 Cialdini, R.B. "Full Cycle Social Psychology," Applied Social Psychology Annual,
Voi 1, ed. Beckman. Beverly Hills. Calif.: Sage, 1980. Cialdini, R.B. and K. Ascani. "Test of a Concession Procedure for Inducting

Verbal, Bchavioral, and Further Compliance with a Request to Give
Blood." Journal of Applied Psychology 61 (1976): 295-300. Cialdini, R.B., R.R. Reco, and CA. Kallgren. "A Focus Theory of Normative
Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public
Places. "Journal of Personality and Social Psychology 58 (1990): 1015-26. Cialdini, R.B. et. al. "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies." Journal of Personality and Social Psychology 34 (1976): 366-75.

Cialdini, R.B. et. al. "The Low-Ball Procedure for Producing Compliance: Commitment, Then Cost." Journal of Personality and Social Psychology 36 (1978): 463-76.

Cialdini, R.B. et. al. "Reciprorocal Concessions Procedure for Inducting Compliance: The Door-in-the-Face Technique." Journal of Personality and Social Psychology 31 (197S): 206-1S. Cialdini. R.B. "Why Don't Bystanders Help? Because of Ambiguity?" Journal of
Personality and Social Psychology 24 (1972): 392-400.

Clark, M.S., J.R. Mills, and D.M. Corcoran. "Keeping Track of Needs and Inputs of Fiends and Strangers." Personality and Social Psychology Bulletin 15 (1989): 533-42.

Clark, R.D. III, and L.E. Word. "Where îs the Apathetic Bystander? Situational Characteristics of the Emergency." Journal of Personality and Social Psychology 29 (1974): 279-87. Cohen, M., and N. Davis. Medication Errors: Causes and Prevention.
Philadelphia: G.F. Stickley, 1981.

Cohen, S. "Environmental Load and the Allocation of Attention," Advances in EnvironmcntalPsychology, Voi 1, ed. A. Baum, J.E. Singer, and S. Valins. New York: Halstead Press, 1978.

Cook, S.VV. "Interpersonal and Attitudinal Outcomes in Cooperating Interracial Groups."/our/ja/ of Researdi and Development in Education 12 (1978): 97-113. Cook, S.W. "Toward a Psychology of Improving justice." Journal of Social Issues
46(1990): 147-61.

Crane, D. Invisible Colleges. Chicago: University of Chicago Press, 1972. Darley, J.M., and 15. Latane. "Bystander Intervcntion in Emergencies: Diffusion of Responsability." Journal of Personality and Social Psychology 8 (1968): 377-83.

Davies, J.C. "The J-Curve of Risingand Declining Satisfactions as a Cause of Some Great Revolutions and a Contained Rebellion." In Violence in America, edited by H.D. Graham and T.R. Gurr. New York: Signet Books, 1969. Davies, J.C. "Toward a Theory of Revolution." American Sociological Review 27
(1962): 5-19.

Deutsch, M., and H.B. Gerard, "A Study of Normative and Informațional Social Influences upon Individual Judgment." Journal of Ahnormal and Social Psychology 51 (1955): 629-36.

De Vries, D.L., and R.E. Slavin. "Teams-Games-Tournaments (TGT): Review of Ten Classroom Experiments." Journal of Research and Development in Education 12(1978): 28-38.

Dion, K.K. "Psysical Attractiveness and Evaluation of Children's Transgressions."
Journal of Personality and Social Psychology 24 (1972): 207-13. Doob, A.N., and A.E. Gross. "Status of Frustrator as an Inhibitor of Horn-
Honking Rcsponses." Journal of Social PsychologylS (1968): 213-18. Drachman, D., A. deCarufel, and CA. Inkso. "The Extra Credit Effect in
Interpersonal Attraction." Journal of Experimental Social Psychology 14
(1978): 458-67. Driscoll, R., K. E. Davies, and M. E. Lipetz. "Parental Interference and Romantic
Love: The Romeo and Juliet Effect." Journal of Personality and Social
PsychologylA (1972): 1-10. Dukes, W.F., and W. Bevan. "Accentuation and Response Variability in the
Pcrccption of Personally Relevant Objects." Journal of Personality 20

(1952): 457-65. Eagly, A.H., et. al. "What îs Bcautiful îs Good, but ...: A Mcta-Analytic Review
of Research on the Psysical Altractivencss Stereotype." Psychological
Bulletin 110(1990): 109-28. Easterbrook, J.A. "The Effects of Emotion on Cue Utilization and the
Organization of Behavior." Psychological Review 66 (1959): 183-201. Efran, M.G., and E.W.J. Patterson. "The Politics of Appearance." Unpublished
manuscript, University of Toronto, 1976. Eibl-Eibesfeldt, I. "Der Fisch Aspidontus tacniatus als Machahmer des Putzers
Labroides dimidiatus." Zeitschrift fuer Tierpsychologie 16 (1959): 19-25. Emswiller, T., K. Deaux, and J.E. Willits. "Similarity, Sex, and Requests for
Small Favors." Journal of Applied Social Psychology 1 (1971): 284-91. Evans, F.B. American Behavioral Scientist 6:7 (1963): 76-79. Festinger, L.,H.W. Riecken, and S. Schachter. When Prophecy Fails.
Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974. Fox, M. W. Concepts in Ethology: Animal and Human Behavior. Minneapolis:
University of Minnesota Press, 1974. Freedman, J.L. "Long-term Behavioral Effects of Cognitive Dissonance." Journal
of Experimental Social Psychology 4 (1966): 195-203. Freedman, J.L., and S.C. Fraser. "Compliance Wilhout Prcssure: The Foot=in-
the-Door Technique." Journal of Personality and Social Psychology 4
(1966): 195-203. Fromkin, H.L., and T.C. Brock. "A Commodity Theory Analysis of Persuasion."
Representadve Research in Social Psychology 2 (1971): 47-57. Fuller, R.G.C., and A. Sheehy-Skcffinton. "Effects of Group Laughter on
Responses to Humorous Materials: A Replication and Extension."
Psychological Reports 35 (1974): 531-34.
Gcorge, W.H., S.J. Gournic, and M.P. McAfce "Perceptions of Postdrinking Female Scxuality." Journal ofApplied Social Psychology 18 (1988): 1295-1317.
Gerard, H.B., and G.C. Mathewson. "The Effects of Severity of Initiation on
Liking for a Group: A Replication." Journal of Experimental Social
Psychology 2 (1966): 278-87. Gergen, K. et. al. "Obligation, Donor Resources, and Reactions to Aid Three
Cultures." Journal of Personality and Social Psychology 31 (1975): 390-
400.
Gilbert, D.T., and R.E. Osborne. "Thinking Backward: Some Curable and Incurable Consequcnces of Cognitive Busyness." Journal of Personality and Social Psychology 57 (1989): 940-49.
Gonzales, M.H., E. Aronson, and M. Costanzo. "Increasing the Effectiveness of Energy Auditors: A Field Experiment." Journal of Applied Social Psychology 18 (1988): 1046-66. Gonzales, M.H. et al. "International Approach to Interpersonal Attraction"
Journal of Personality and Social Psychology 44 (1983) 1192-97 Gordon, R.E., and K. Gordon. The Blight on the Ivy. Englewood Cliffs, N.J.:
Prcntice-Hall, 1963. Gould, M.S., and D. Schacfler. "The Impact of Suicide in Television Movies." The
New England Journal of Medicine 315 (1986): 690-94.
Gouldner, A.W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." American Sociologica! Review 25(1960): 161-78.
Green, F. "The Foot-in-the-Door' Technique." American Salesman 10 (1965): 14-16.
Greenberg, M.S., and S.P. Shapinro. "Indebtcdness: An Adverse Aspect of Asking
for an Receiving Help." Sociometry 34 (1971): 290-301. Greenwald, A.F. et al. "Increasing Voting Behavior by Asking People if They
Expcct to Vote." Journal of Aplied Psychology 72 (1987): 315-318. Grush, J.E. "Impact of Candidate Expenditures, Regionality, and Prior Outcomes on the 1976

Democratic Presidential Primaries." Journal of Personality and Social Psychology 38 (1980): 337-47.

Grush, J.E. McKeough, and R.F. Ahlering. "Extrapolating Laboratory Exposure Experiments to Actual Political Elections." Journal of Personality and Social Psychology 36 (1978): 257-70. Hockey, G.R.J., and P. Hamilton. "Arousal and Information Selection in Short-
term Memory." Nature 226 (1970_: 866-67.

Hofling, C.K. et al. "An Experimental Sludy of Nurse-Physician Relationships." Journal of Nervous and Mental Discase 143 (1966): 171-80.

Holldobler, B. "Communication Between Ants and Their Guests." Sdendfic American 198 (Jan.) (1971): 68-76.

Hornaday, W.T. "The Extermination of the American Bison, vvith a Sketch of Its Discovery and Life History." Smithsonian Report, 1887, Part II, 367-548.' Hornstein, H.A., E. Fisch, and M. Holmes. "Influence ofaModel's Feeling About His Behavior and His Rclevance as a Comparison Other on Observers' Hclping Behavior. "Journal of Personality and Social Psychology 10(1968): 222-26.

Howard, D.J. "The Influence of Verbal Responses to Common Greetings on Compliance Behavior: The Foot-in-the-Mouth Effect." Journal of Applied Social Psydwlogy 20 (1990): 1185-96.

Hunt, J.M., T.J. Domzal, and J.B. Kernan. Causal Attribution and Persuasion: The Case of Disconfirmed Expectancies," Advances in Consumer Research, Voi 9, ed. A. Milchcll. Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, 1981.

Johnson, D.W., and R.T. Johnson. Learning Togelher and l^earning Alone. Englewood Cliffs, N.J.: Prcntice-Hall, 1975.

Johnson, D.VV. "The Socialization and Achievement Crisis: Are Cooperative Learning Experiences the Solution?" Applied Social Psychology Annual, Voi 4, ed. L. Bickman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1983. Jones, E.E., and V.E. Harris. "The Attribution of Attitudes" Journal of
Experimental Social Psychology 3 (1967): 1-24. Jones, E.E., and C. Wortman. Ingratiation: An Altributional Approach.
Morristown, N.J.: General Learning Corp., 1973.

Joule, R.V. "Tobacco Dcprivation: The Foot-in-thc-Door Technique Versus the Low-Ball Technique." European Journal of Social Psychology 17 (1987): 361-65. Kelman, H.C., and V.L. Hamilton. Crimes of Obedience. New Haven, Conn.:
Yale University Press, 1989.

Kelman, J., and L. Lawrence. "Assignment of Responsability in the Case of Lt. Calley: Preliminary Report on a National Survey." Journal of Social Issues 28:1 (1978).

Kenrick, D.T., and S.E. Gutierrcs. "Contracts Effects in Judgments of Altractiveness: When Beauty Becomes a Social Problem." Journal of Personality and Social Psychology 38 (1980): 1 31 -40.

Kenrick, D.T., and L.L. Goldbcrg. "Influence of Popular Erotica on Judgments of Strangcrs and Mates." Journal of Experimental Social Psychology 25 (1989): 157-67.

Kerr, N.L., and R.J. MacCoun. "The Effects ofJury Size and Polling Method on thc Process and Product ofJury Delibcration."/ourm/ of Personality and Social Psychology 48 (1985): 349-63.

Knishinsky, A. "The Effects of Scarcity of Material and Exclusivity of Information on Industrial Buyer Pcrceived Risk in Provoking a Purchase Decision." Doctoral dissertation, Arizona State University, 1982. Knox, R.E., and J.A. Inkster. "Postdecisional Dissonance at Post Time." Journal
of Personality and Social Psychology 8 (1968): 319-23. Kraut, R.E. "Effects of Social Labeling on Giving to Charity." Journal of
Experimental Social Psychology 9 (1973): 551-62.

Kulka, R.A., and J.R. Kesslcr. "îs Justicc Really Blind? The Effect of Litigant Physical

Attractivcness on Judicial Judgment." Journal of Applied Social Psychology 4 (1978): 336-81. Kunz, P.R., and M. VVoolcott. "Season's Greetings: From My Status to Yours."
Social Science Research, 5 (1976): 268-78.
Kurtzburg, R.L., H. Safar, and N. Cavior. "Surgical and Social Rehabilitation of Adult Offenders." Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association 3 (1968): 649-50.
Lack, D. The Life of the Robin. London: Cambridge University Press, 1943. LaFrance, M. "Postural Mirroring and Intcrgroup Relations." Personality and
Social Psychology Bulletin 11 (1985): 207-17.
Langer, E.J. "Rethinking the Role of Though in Social Interaction." New Directions in Attribution Research, Voi. 2, ed. Harvey, Ickes, and Kidd. Potomac, Md.: Lawrcnce Erlbaum Associates, 1978. Langer, E.J. "Minding Matters." Advances in Experimental Social Psychology, Voi
22, ed. L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1989.
Latane, B., and J.M. Darley. "Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies." Journal of Personality and Social Psychology 10 (1968): 215-21.
Latane, B. The Unrcsponsive Bystander: Why Doesn't He Help? New York:
Applcton-Ccntury-Crofts, 1968. Latane, îi., and J. Rodin. "A Lady in Dislrcss: Inhibiting Effects of Fricnds and
Strangcrs on Bystander Intervention." Journal of Experimental Social
Psychology 5 (1969): 189-202. Leakey, R., and R. Lewin. People of the Lake. New York: Anchor
Press/Doubleday, 1978. Lefkowitz, M., R.R. Blake, and J.S. Mouton. "Status Factors in Pedestrian
Violation of Traffic Signals."/our/?a/ of Abnormal and Social Psychology 51
(1955): 544-49.
Lewis, M., and J. Brooks-Gunn. Social Cognition and the Acquisition of Seif. New
York: Plenum, 1979. Liebert, R., and R.A. Baron. "Some Immediate Effects of Televised Violence on
Children's Behavior." Developmental Psychology 6 (1972): 469-7S. Lloyd, J.E. "Aggressive Mimicry in Photuris: Firefly Femme Fatales." Science 149
(1965): 653-54.
Locke, K.S., and L.M. Horowitz. "Satisfaction in Interpesonal Interactions as a Function of Similarity in Level of Dysphoria. Journal of Personality and Social Psychology 58 (1990): 823-31.
Lott, A.J., and B.E. Lott. "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationship with Antecedent and Consequent Variables." Psychological Bulletin 64 (1965): 259-309.
Lytton, J. "Correlates of Compliance and the Rudiments of Conscience in Two-
Year-Old Boys." Canadian Journal of Bchavioral Science 9 (1979): 242-51.
Mc. Guinnies, E., and CD. Ward. "Better Liked Than Right: Trustworthiness
and Expertise as Factors in Credibility." Personality and Social Psychology
Bulletin 6 (1980): 467-72.
Mack, D., and D. Rainey. Female Applicants' Grooming and Personnel Selection." Journal of Social Behavior and Personality 5 (1990): 399-407. MacKenzie, B. "VVhen Sober Executives Went on a Bidding Binge." TV Guide,
June 22, 1974. Mackworth, N.H. "Visual Noise Causes Tunnel Vision." Psychonomic Science 3
(1965): 67-68.
Macrae, N. "Multinațional Business." The Economist (London), Jan. 22, 1972. Magruder, J.S. An American Life: One Man's Road to Watergate. New York:
Athcneum, 1974. Mahler, M.S., F. Pine, and A. Bergman. Thc Psychological Birth of the Infant.
New York: Basic Books, 1975.

Manis, M., S.D. Corneli, and J.C. Moorc. "Transmission of Attitude Relevant Information Through a Communication Chain. "Journal of Personality and Social Psychology 30 (1974): 81-94.

Mauss, Marcel. The Gift, trans. I.G. Cunnison. London: Cohen and West, 1954. Mazis, M.B. "Antipollution Measures and Psychological Reactance Theory: A Field Experiment." Jo urnal of Personality and Social Psychology 31 (1975): 654-66.

Mazis, M.B., R.B. Seule, and D. C. Leslie. "Elimination of Phosphate Detergents and Psychological Reactance." Journal of Marketing Research 10 (1973): 390-95.

Meeus, W.H.J., and Q.A.W. Raaijmakers. "Administrative Obedience: Carrying Out Orders to Use Psychological-Administrative Violence." European Journal of Social Psychology 16(1986): 311 -24. Mclamed, B.F. ct al. "The EfTects of Film Modeling on thc Reduction of Anxiety-rclatcd Bchaviors." Journal of Consulting and Clinica.1 Psychology 46 (1978): 1357-74. Milgram, S. "Behavioral Study of Obedience." Journal oC Abnorma! and Social Psychology 67 (1963): 371-78.

Milgram, S. "The Experience of Livind in Cities." Science 13 (1970): 1461-68. Milgram, S. Obedience to Authority. New York: Harper & Row, 1974. Milgram, S., L. Bickman, and O. Berkowitz. "Note on the Drawing Power of Crowds of Different Size." Journal ofPersonality and Social Psychology 13 (1969): 79-82.

Milgram, S., and J. Sabini. "On Maintaining Norms: A Field Experiment in the Subway." Unpublishcd manuscript, City Univcrsity of New York, 1975. Miller, N. ct al. "Similarity, Contrast, and Complemcntarity in Friendship Choise." Journal ofPersonality and Social Psychology 3 (1966): 3-12. Miller, R.L. et al. "Perceptual Contrast Versus Rcciprocal Concesion as Mediators of Induced Compliance." Canadian Journal of Behavioral Science 8 (1976): 401-09.

Mita, T.H., M. Dermer, and J. Knight. "Reverscd Facial Images and the Mere Exposure Hypothcsis." Journal of Pcrsonality and Social Psychology 35 (1977): 597-601.

Monahan, F. VVomcn in Crime. New York: Ivcs Washburn, 1941. Moriarty, T. "Crime, Commitmcnt, and thc Rcsponsive Bystandcr." Journal of Pcrsonality and Social Psychology 31 (1975): 370-76. Murray, D.A. et al. "The Prcvention of Cigarctte Smoking in Children: A Comparasion of Four Strategies." Journal of Applied Social Psychology 14 (1984): 274-88.

Nosanchuk, T.A., and J. Lightstone. "Canned laughter and Public and Private Conformity." Journal of Pcrsonality and Social Psychology 29 (1974): 153-56.

O'Connor, R.D. "Relative Efficacy of Modeling, Shaping, and the Combined Procedures for Modification of Social VViihdrawal." Journal of Abnormal Psychology 79 (1972): 327-34.

Packard, V. Thc Middcn Pcrsuadcrs. Ncvv York: D. McKay Co., 1957.

Pallak, M.S., D.A. Cook, and J.J. Sullivan. "Commitment and Energy Conservation." Applied Social Psychology Annual 1 (1980): 235-53.

Pciponen, V.A. "Vcrhaltcnsstudien am blaukehlch.cn." Ornis Fennica 37 (1960): 69-83.

Pckkanen, J. The Best Doctors in the U.S. New York: Seaview books, 1971. Pennebaker, J.VV. et al. "Don't the Girls Get Prcttier at Closing Time." Personality and Social Psychology Bulletin 5 (1979): 122-25. Philips, D.P. "Airplane Accidents, Murdcr, and the Mass Media: Towards a Theory of Imitation and Suggestion." Social Forces 58 (1980): 1001-24. Phillips, D.P.

"The Impact of Mass Media Violence on U.S. Homicides." American
Sociological Revicw48 (1983): 560-68. Phillips, D.P. "The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and
Theorctical Implications of the Werther Effcct." American Sociological
«cv/ew 39 (1974): 340-54. Phillips, D.P. "Suicide, Motor Vchiclc Fatalitics, and the Mass Media: Evidence
Toward a Theory of Suggestion." American Journal of Sociology 84
(1979): 1150-74. Phillips, D.P., and L.L. Carstensen. "The Effcct of Suicide Stories on Various
Demographic Groups, 1968-1985." Suicide and Life-Threatening Behavior
18(1988): 100-14. Razran, G.H.S. "Conditioned Response Changes in Rating and Appraising
Sociopolilical Slogans." Psychological Bulletin 37 (1940): 481. Razran. "Conditioning Away Social Bias by the Luncheon Technique."
Psychological Bulletin 35 (1938): 693. Regan, D.T. "Effects of a Favor and Liking on Compliance." Journal of
Experimental Social Psychology7 (1971): 627-39. Rich, J. "Effects of Children's Psysical Attractiveness on Teachers' Evaluations."
Journal of Educațional Psychology 67 (1975): 599-609. Rosen, S., and A. Tesser. "On the Rcluctance to Communicate Undesirable
Information: The MUM Effect." Sociometry 33 (1970): 253-63. Rosenfeld, P., J.G. Kennedy, and R.A. Giacalone. "Dccision Making: A
Dcmonstration of the Postdecision Dissonance Effect." Journal of Social
Psychology 126 (1986): 663-65. Roscnficld, D., and W.G. Stcphan. "Intergroup Relations Among Children." In
Devclopmental Social Psychology, edited by S. Brehm, S. Kassin, and F.
Gibbons. New York: Oxford University Press, 1981. Rosenthal, A.M. Thirty-eight Witnesses. New York: McGrow-Hill, 1964. Rosenthal, K.J., E. Ni, and R.E. Robertson. "A Study of Mother-Child
Relationships in the Emoțional Disorders of Children." Genetic Psychology
Monographs 60 (1959): 65-116.

Ross, A.S. "Effect of Increased Responsability on Bystander Intervention: The Presence of Children." Journal of Personality and Social Psychology 19 (1971): 306-10. Russel, D. "Leave It to the Merry Prankster, the Artful Dodger, and the Body
Puncher.'TVGuide, Dec. 16, 1978. Sabin, R. The International Cyclopedia ofMusic and Musidans. New York: Dodd,
Mead, 1964. Schein, E. "The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War: A Study of
Attempted 'Brainwashing.'" Psychiatry 19 (1956): 149-72. Schmidtke, A., and H. Hafner. "The Werther Effect After Television Films: New Evidence for an Old Hypothesis." PsychologicalMediane 18 (1988): 665-76.
Schwarz, N. "Experimentelle Untersuchungen zur Reduktion durch Freiheitswerderstellung." Doctoral dissertation, Universitat Mannheim, 1980.
Schwarzwald, J., M. Raz, and M. Zvibel. "The Efficacy of the Door-in-the-Face Technique When Established Behavioral Customs Exist." Journal of Applied Social Psychology 9 (1979): 576-86. Segal, H.A. "Inițial Psychiatric Findings of Recently Repatriated Prisoners of
War." American Journal of Psychiatry 61 (1954): 358-63. Settle, R.B., and L.L. Gorden. "Attribution Theory and Advertiser Credibility."
Journal of Marketing Research 11 (1974): 181-85.
Sherif, M. et al. Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment. Norman, Okla.: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations,

1961. Sherman, S J. "On the Self-Erasing Nature of Errors of Prediction." Journal of
Personality and Social Psychology 39 (1980): 211-21.

Smith, G.H., and R. Engel. "Influence of a Female Model on Perceived Characteristics of an Automobile." Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association 3 (1968): 681-82. Smith, M.M., and R.G.C. Fuller. "Effects of Group Laughter on Responses to

Humorous Materials." Psychological Reports 30 (1972): 132-34. Smith, R.E., and S.D. Hunt. "Attributional Precesses in Promotional Situations."

Journal of Consumer Research 5 (1978): 149-58.

Stephan, W.G. "School Desegregation: An Evaluation of Predictions Made in Brown v. Board of Education." Psychological Bulletin 85 (1978): 217-38. Stewart, J.E., II. "Defendant's Attractiveness as a Factor in the Outcome of

Trials." Journal of Applied Social Psychology 10 (1980): 348-61. Styron, W. "A Farewell to Arms." New York Review ofBooks 24 (1977): 3-4.

I

Suedfeld, P., S. Bochner, and C. Matas. "Petitioner's Attire and Petition Signing
by Peace Demonstrators: A Field Experiment." Journal of Applied Social
Psychology 1 (1971): 278-83. Swap, W.C. "Interpersonal Attraction and Repeated Exposure to Rewards and

Punishers." Personality and Social Psychology Bulletin 3 (1977): 248-51. Tiger, L., and R. Fox. The Imperial Animal. New York: Hoit, Rinehart &
Winston, 1971.

Toffler, A. Future Shock. New York: Randome House, 1970. Tversky, A., and Kahnemann. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and

Biases." Science 185 (1974): 1124-31. Walker, M.G. "Organizational Type, Rites of Incorporation, and Group

Solidarity: A Study of Fraternity Hell Week." Doctoral dissertation,

University of Washington, 1967. West, C.K. The Social and Psychological Distortion of Information. Chicago:

Nelson-Hall, 1981. Whiting, J.W.M., R. Kluckhohn, and A. Anthony. "The Function of Male

Initiation Cermonies at Puberty." In Readings in Social Psychology, edited
bu E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, and E.L. Hartley. New York: Hoit,
1958. Whitney, R.A., T. Hubin, and J.D. Murphy. The New Psychology of Persuasion
andMotivation in Selling. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965. Wicklund, R.A., and J.C. Brehm. Cited in Wicklund, R.A. Freedom and

Reactance. Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1974. Wilson, P.R., "The Perceptual Distortion of Height as a Function of Ascribed

Academic Status."/our/ia/ of'Social Psychology1'4 (1968): 97-102. Wilson, T.D. et al. "Introspection, Attitude Change, and Behavior Consistency."

Advances in Experimental Social Psychology, Voi. 22, ed. L. Berkowitz.
San Diego: Academic Press, 1989. Wilson, W.R. "Feeling More Than We Can Know: Exposure Effects Without

Learning." Journal ol'Personality and Social Psychology37 (1979): 811-21. Woodside, A.G., and J.W. Davenport. "Effects of Salesman Similarity and

Expertise on Consumer Puchasing Behavior." Journal of Marketing
Research 11 (1974): 198-202. Worchel, S. "Beyond a Commodity Theory Analysis of Censorchip: When

Abundance and Pesonalism Enhance Scarcity Effects." Basic and Applied
Social Psychology 13 (1992): 79-90. Worchel, S., and S.E. Arnold. "The Effects of Censorchip and the Attractiveness

of the Censor on Attitude Change." Journal of Experimental Social
Psychology 9 (1973): 365-77.

Young, F.VV. Initiation Ceremonies. New York: Bobbs-Merrill, 1965.
Zajonc, R.B. "The Attitudinal Effects of Mere Exposure." Journal of Personality and Social Psychology Monographs 9:2 (part2) (1968). Zajonc, R.B. "Feeding and Thinking: Preferences Need No Interferences."
American Psychologist 35 (1980): 151-75. Zajonc, H. Markus, and W.R. Wilson. "Exposure Effects and Associative Learning." Journal of Experimental Social Psychology 10 (1974): 248-63. Zellinger, D.A. et al. "A Commodity Theory Analysis of the Effects of Age Restriction on Pornographic Materials." Institute for Research in the Hchavioral, Economic and Management Sciences, Purdue University, Paper No. 440, 1974. Zweigenhaft, R.L. "Signature Size: A Key to Status Awarencss." Journal of Social Psychology 81 (1970): 49-54.

INDEX

INTERNATIONAL PRESS
http://www.businesstech.ro
Fax: 021 424 2207
telefon: 021 424 2206
e-mail:office&businesstech.ro
corespondenta: POBox 42-96, Bucureşti

Este ciudat că, în ciuda importanţei lor, majoritatea dintre noi ştiu foarte puţin despre modelele de comportament automat. Oricare ar fi motivul actualei situaţii, este vital să înţelegem că suntem teribil de vulnerabili faţă de oricine le cunoaşte modul de funcţionare.

În funcţie de motivele pentru care o persoană doreşte să le folosească, oricare dintre tehnicile de obţinere a supunerii tratate în această carte poate fi folosită pentru a face bine sau rău.

Realitatea sugerează că ritmul mereu mai accelerat şi cantitatea zdrobitoare de informaţii specifice vieţii moderne vor face ca supunerea negândită datorată modelelor de comportament automat să fie din ce în ce mai răspândită în viitor. Prin urmare, va fi tot mai important pentru membrii societăţii să înţeleagă exact care sunt principiile psihologice care influenţează tendinţa de a te supune unei solicitări şi cum sunt folosite armele de influenţare de maeştrii în psihologia supunerii.

Aceasfâ carte sapă adânc şi scoate la lumină mecanismele de supunere ascunse în inimile şi în creierele noastre.

Pentru toţi cei care se ocupă de vânzări aceasta esfe cea mai imporfanră din cărţile scrise în ultimii 10 ani.

Psihologia Persuasiunii este o lectură obligatorie pentru oamenii care sunt sau aspiră la funcţii de conducere.

Informaţiile din cartea lui Cialdini sunt o adevărată mină de aur pentru omul supra-solicitat al prezentei civilizaţii.

PSIHOLOGIA PERSUASIUNII şi-a căpătat locul de cea mai importantă carte publicată vreodată despre acest subiect datorită valorii practice a informaţiilor oferite. În cuprinsul ei, distinsul psiholog Robert B. Cialdini, doctor în filozofie, explică de ce unii oameni sunt remarcabil de convingători şi cum putem să-i învingem cu propriile lor arme. Veţi afla cele şase secrete psihologice care se aflã în spatele impulsului nostru puternic de a ne supune, cum pot fi ele folosite de persoane iscusite fără a fi detectate, cum să ne apărăm împotriva lor şi cum să punem la lucru acele secrete în folosul propriu. Această carte indispensabilă îţi garantează două lucruri: niciodată nu te vei mai simţi obligat să spui "da", când de fapt gândeşti că ar fi în interesul tău să spui "nu" şi cu siguranţă vei avea mai multă influenţă decât ai avut vreodată.

Doctorul în filozofie Robert B. Cialdini susţine cursuri universitare şi postuniversitare despre persuasiune şi influenţă socială la University of North Carolina şi Columbia University. El este în prezent şeful catedrei de psihologie şi membru al Consiliului de Conducere al Arizona State University.